

Des travailleurs en bonne santé et des entreprises prospères — un guide pratique du bien-être au travail

Remédier aux risques psychosociaux et aux troubles musculosquelettiques dans les petites entreprises



Agence européenne
pour la sécurité et la santé
au travail



Lieux de travail sains. Un acquis pour vous. Un atout pour l'entreprise.

Auteurs

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, université de Sheffield, Royaume-Uni.

Marie Birk Jørgensen, National Research Centre for the Working Environment (Centre national de recherche pour l'environnement de travail), Copenhague, Danemark.

Malgorzata Milczarek et Lorenzo Munar, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

Le présent guide a été élaboré sur la base des sources suivantes:

1. Nielsen, K., et Noblet, A. (2018), «Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here?», dans Nielsen, K., et Noblet, A. (2018), *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice*, Routledge.
2. Wåhlin-Jacobsen, C. D., e.a. (2018), «Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools», dans Nielsen, K., et Noblet, A. (2018), *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice*, Routledge.
3. Nielsen, K. M., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., et Kansala, M. (2017), «Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis», *Work & Stress*, vol. 31, no 2, p. 101-120.
4. Commission européenne (1996), *Guidance on risk assessment at work* (Orientations sur l'évaluation des risques au travail), disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne. **Numéro gratuit (*) : 00 800 67 89 10 11.**

* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques peuvent néanmoins facturer des frais).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>). Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2021

Print	ISBN 978-92-9479-433-8	doi: 10.2802/134413	TE-02-18-850-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9479-419-2	doi: 10.2802/232174	TE-02-18-850-FR-N

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Photographies

Page de couverture: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

Les photographies utilisées dans le présent guide illustrent une série d'activités professionnelles. Elles ne sont pas nécessairement représentatives de bonnes pratiques ou du respect d'exigences législatives. Toute utilisation ou reproduction d'une photographie dont les droits d'auteur appartiennent à un autre titulaire que l'EU-OSHA doit faire l'objet d'une demande d'autorisation directement adressée au titulaire des droits d'auteur.

1. Introduction

p. 5

- 1.1 Il est important de créer un bon environnement de travail
- 1.2 Cinq étapes en faveur d'un meilleur environnement de travail
- 1.3 Principes clés

4. Quelles sont les obligations légales?

p. 94

2. Remédier aux risques psychosociaux et au stress lié au travail

p. 13

- 2.1 Que sont les risques psychosociaux sur le lieu de travail?
- 2.2 Qu'est-ce que le stress?
- 2.3 Créer un bon environnement psychosocial au travail — un processus en cinq étapes

5. Ressources

p. 96

3. Remédier aux troubles musculosquelettiques

p. 55

- 3.1 De quoi parlons-nous lorsque nous parlons de TMS?
- 3.2 Pourquoi devriez-vous étudier cette question?
- 3.3 Les TMS et l'environnement de travail
- 3.4 Prévenir et gérer les TMS — un processus en cinq étapes

Annexes

p. 98

- Annexe 1 — Carte visuelle — problèmes psychosociaux
- Annexe 2 — Cartes corporelles
- Annexe 3 — Modèle de plan d'action

PRÉFACE

Le présent guide vise à aider les microentreprises et les petites entreprises à créer un environnement de travail permettant aux travailleurs de rester en bonne santé et productifs, et à l'entreprise de prospérer.

En 2017, la Commission européenne a adopté une communication importante sur la santé et la sécurité au travail, qui souligne l'importance de la prévention des risques psychosociaux et des troubles musculosquelettiques (TMS). Les travailleurs européens déclarent que ces deux problèmes sont les principales causes de maladies professionnelles. Ils entraînent de nombreux jours de travail perdus et ont pour conséquence non seulement une souffrance individuelle, mais aussi des pertes financières importantes pour les personnes touchées et les entreprises dans lesquelles elles travaillent.

Toutefois, il peut être particulièrement difficile pour les petites entreprises de relever les défis que posent ces problématiques de sécurité et de santé au travail. Le présent guide fournit des orientations pratiques pour

aider les microentreprises et les petites entreprises à prévenir systématiquement ou, du moins, à réduire les risques psychosociaux, le stress lié au travail et les TMS, en améliorant à la fois le bien-être des travailleurs et leur productivité.

Ce guide s'adresse à toutes sortes d'entreprises et est principalement destiné aux employeurs et aux supérieurs hiérarchiques, mais il peut également être utilisé par les travailleurs, les représentants syndicaux, les représentants de la sécurité et de la santé, ainsi que les professionnels de la sécurité et de la santé travaillant au sein de ces entreprises ou avec elles.

Les entreprises devront examiner attentivement quelle est, pour elles, la meilleure manière de garantir un environnement de travail de qualité. Il n'existe pas de solution optimale unique et il est important que le employeurs/supérieur hiérarchique et les travailleurs s'accordent sur la manière de travailler ensemble et sur les changements à apporter. En effet, un processus collaboratif est davantage susceptible d'aboutir à un résultat positif.

1. Introduction



1.1 Il est important de créer un bon environnement de travail

GÉRER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET LES TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES

Le présent guide expose une approche en cinq étapes pour gérer deux questions de santé au travail relativement complexes qui sont courantes sur le lieu de travail: les risques psychosociaux — des facteurs susceptibles de créer du stress et d'affecter la santé mentale et physique des travailleurs — et les troubles musculosquelettiques (TMS). L'expérience montre que ces questions peuvent être liées. Comme expliqué dans le guide, les risques psychosociaux figurent parmi les facteurs susceptibles de provoquer des TMS. Inversement, les TMS peuvent contribuer au stress et à la surcharge mentale. Ces questions étant liées, une mesure préventive mise en place pour faire face à un type de risque peut également contribuer à prévenir l'autre. Par exemple, donner aux travailleurs davantage de contrôle sur leur travail (la possibilité de prendre des pauses au besoin ou de passer d'une tâche à l'autre au cours de la journée de travail) peut prévenir ou réduire le stress, mais aussi aider les travailleurs à adopter de bonnes postures de travail, à travailler à un rythme optimal et à se remettre de tâches pénibles; ainsi, ces mesures peuvent également prévenir les TMS ou contribuer à les gérer.

PRÉVENIR LES ABSENCES

Les conséquences négatives des risques psychosociaux et du stress lié au travail prolongé peuvent inclure à la fois des problèmes de santé mentale, tels que le syndrome d'épuisement professionnel ou la dépression, et des maladies physiques, telles que les maladies cardiaques. Les TMS peuvent causer de fortes douleurs et limiter la capacité des travailleurs à fonctionner efficacement. En conséquence, les travailleurs touchés par ces problèmes peuvent partir en congé de maladie ou continuer à travailler bien que n'étant pas en bonne santé. Dans ce dernier cas, bien qu'ils soient au travail, ils ne sont pas en mesure d'exécuter leurs tâches au maximum de leurs capacités.

En effet, les raisons les plus fréquentes d'un congé de maladie en Europe sont les TMS et les problèmes liés au stress. Qui plus est, les congés de maladie pour cause de TMS ou de stress durent généralement plus longtemps que les congés de maladie pour d'autres causes. Même sans tenir compte des souffrances inutiles que les personnes éprouvent, ces problèmes peuvent entraîner des perturbations et des coûts importants pour votre entreprise.

PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Un environnement de travail de qualité n'empêche pas seulement les travailleurs d'être stressés ou malades, il améliore réellement leur bien-être. Par «bien-être», on entend l'état général d'une personne en termes de santé mentale et physique. Selon l'Organisation mondiale de la santé, la bonne santé n'est pas seulement l'absence de mauvaise santé; c'est aussi un état de bien-être. Le bien-être est lié à la satisfaction au travail, à la mobilisation, à l'engagement, au volontarisme et à l'intention de rester dans l'entreprise et de contribuer à sa réussite.

UN BON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL A BEAUCOUP DE SENS POUR LES ENTREPRISES

Vous êtes probablement très occupé et vous êtes peut-être concentré sur la manière de garantir la réussite économique, voire la survie de votre entreprise. Vous pouvez considérer l'amélioration de l'environnement de travail comme une tâche chronophage, et il se peut que vous ayez de nombreuses autres choses à faire qui vous semblent plus importantes. Toutefois, s'il est vrai qu'un certain temps doit être investi pour garantir un environnement de travail sûr et sain, il a été démontré que cet investissement à court terme apporte des avantages à long terme.

La création d'un environnement de travail de qualité ne doit pas nécessairement être coûteuse. Plus tôt vous prendrez des mesures, plus tôt vous en verrez les avantages, et moins vous serez susceptible de devoir faire face à des problèmes de santé et de sécurité. En prenant des mesures en temps voulu, vous pouvez vous assurer que tout nouveau problème est identifié à un stade précoce et traité avant qu'il ne nuise à vos travailleurs et à votre entreprise. Les changements

apportés dans la façon de travailler qui améliorent la santé et le bien-être des travailleurs améliorent également leur implication et leurs performances. Les travailleurs sont moins susceptibles de rechercher un autre emploi, ce qui vous permet d'économiser du temps et de l'argent qui, sans cela, seraient consacrés au recrutement et à la formation des remplaçants.

VEILLER À CE QUE VOTRE LIEU DE TRAVAIL SOIT UN BON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EST UNE EXIGENCE LÉGALE

La loi veut que vous mettiez à la disposition de vos travailleurs un environnement de travail sûr et sain. Les employeurs ont l'obligation légale d'évaluer tous les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs sur le lieu de travail, puis de planifier et de mettre en œuvre des mesures de prévention de ces risques, qui comprennent à la fois les risques psychosociaux et les risques susceptibles d'être à l'origine de problèmes musculosquelettiques.

1.2 Cinq étapes en faveur d'un meilleur environnement de travail

Une approche efficace et systématique pour procéder à des changements sur le lieu de travail peut s'appuyer sur les cinq étapes suivantes:



PRÉPARER

- Décider qui dirigera le processus
- Étudier les ressources disponibles
- Décider comment et quand vous tiendrez les travailleurs informés et les associez au processus
- Décider de ce qui se passera et comment cela se passera



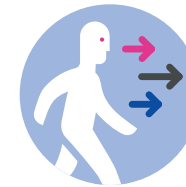
ÉVALUER LES RISQUES

- Identifier les facteurs de risques psychosociaux et de TMS
- Fixer des priorités — quelles questions devraient être traitées en premier lieu?



PLANIFIER LES MESURES

- Convenir des mesures à prendre pour éliminer ou atténuer les risques
- Mettre en place un plan d'action



METTRE EN ŒUVRE LES MESURES

- Mettre en œuvre et suivre les mesures convenues



ÉVALUER

- Évaluer si oui ou non vous avez atteint votre objectif
- Examiner le cycle complet d'évaluation des risques, de planification et de mise en œuvre des mesures

N'oubliez pas que l'évaluation des risques que vous effectuez doit être consignée.

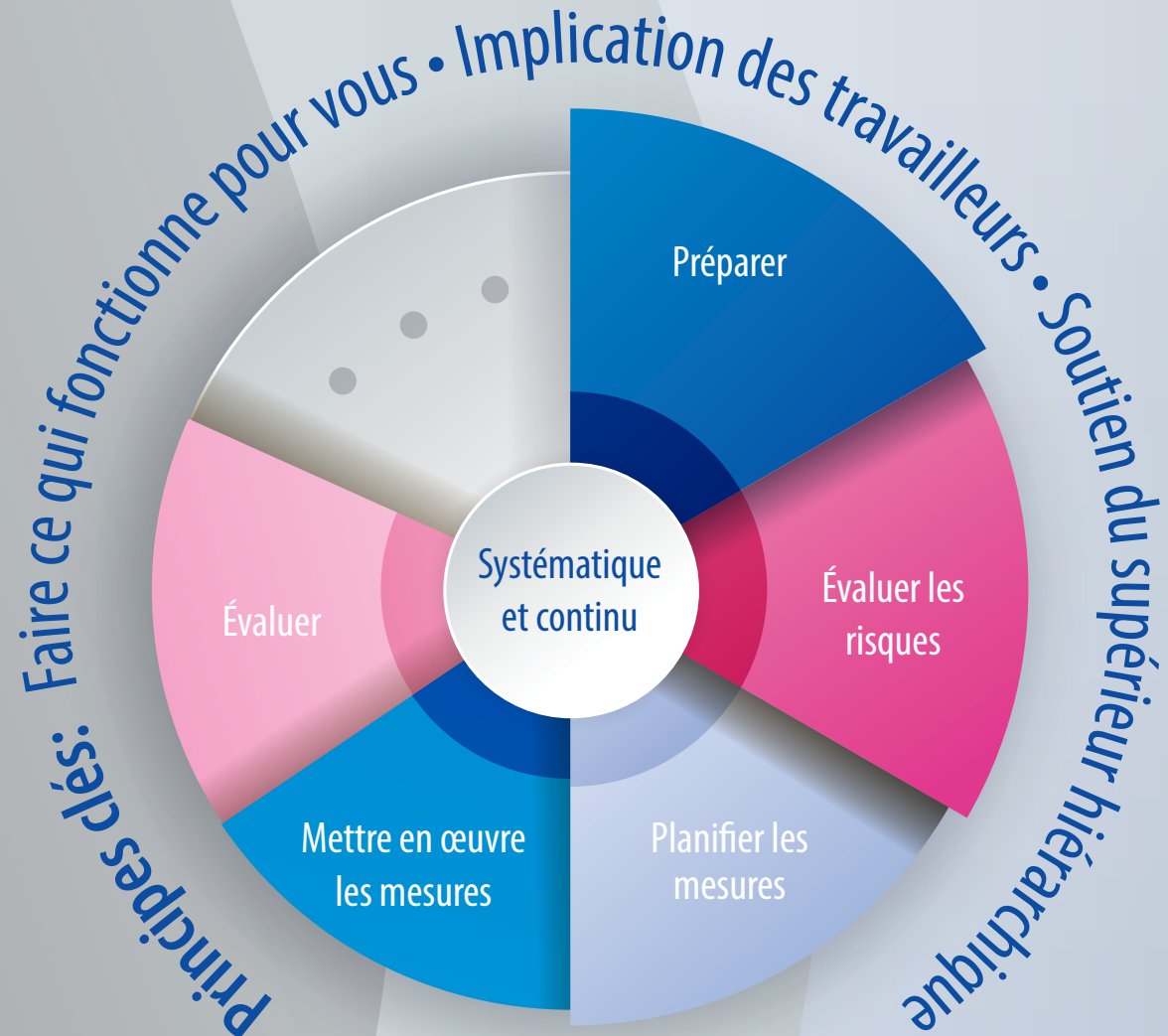


Figure 1 — Améliorer l'environnement de travail en cinq étapes

1.3 Principes clés

FAIRE CE QUI FONCTIONNE POUR VOUS

Il est important que les mesures que vous prenez pour améliorer l'environnement de travail correspondent aux objectifs généraux de l'entreprise et aux ressources disponibles en termes d'argent, de temps et de personnel. Le présent guide ne vise pas à vous forcer à créer un lieu de travail idéal. Bien qu'il soit toujours bon de viser les meilleurs résultats possibles, les mesures que vous prenez doivent être réalistes. Lorsque vous procédez à des changements visant à améliorer l'environnement de travail, veillez à ce qu'ils fassent naturellement partie de la manière dont vous gérez votre activité, c'est-à-dire en intégrant les mesures dans les pratiques de travail existantes. Par exemple, vous n'avez pas nécessairement besoin d'organiser une réunion spéciale pour discuter avec vos travailleurs de l'environnement de travail; vous pouvez utiliser les réunions régulières pour parler de ces questions et tenter d'améliorer la manière dont vous communiquez les uns avec les autres en matière de santé et de sécurité.

L'IMPLICATION DES TRAVAILLEURS

À chaque étape, il est important de s'interroger sur la manière dont les travailleurs peuvent être associés au processus. La participation des travailleurs est essentielle car elle vous aidera à identifier et à classer par ordre de priorité les problèmes les plus importants à résoudre. Elle crée également un sentiment d'appropriation des changements qui sont mis en œuvre, en renforçant la mobilisation et l'engagement.

LE SOUTIEN DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

Il est essentiel qu'en tant qu'employeur ou supérieur hiérarchique, vous montriez votre soutien à chaque étape. Même si vous n'êtes pas directement responsable de la mise en œuvre de certaines mesures, vous jouez un rôle important et vous devez montrer que vous êtes déterminé à créer un environnement de travail de qualité. Il est important de garder un esprit ouvert, d'engager un dialogue ouvert avec les travailleurs et de rester disposé à faire face à des questions difficiles.

Dans les chapitres suivants, vous trouverez des explications, accompagnées d'exemples pratiques, sur la manière de mettre en application ce processus en cinq étapes en vue de prévenir le stress lié au travail (chapitre 2) et les troubles musculosquelettiques (chapitre 3).

A man and a woman are standing in a workshop or factory setting. The man, on the left, is wearing a grey t-shirt and white pants, and is smiling while looking at the woman. The woman, on the right, is wearing a plaid shirt and overalls, and is holding a tablet computer. They are both smiling and appear to be engaged in a conversation. The background shows industrial equipment and a blurred figure of another person. A large blue curved shape is on the right side of the image.

2. Remédier aux risques psychosociaux et au stress lié au travail

2.1 Que sont les risques psychosociaux sur le lieu de travail?

Vos travailleurs peuvent être exposés à divers risques de nature psychosociale, qui peuvent avoir une incidence grave sur leur santé mentale et physique, sur leur capacité à travailler efficacement, ainsi que sur le fonctionnement de votre entreprise. Les risques psychosociaux liés au travail les plus fréquents comprennent le stress, le syndrome d'épuisement professionnel et toute forme de violence, y compris le harcèlement psychologique (également appelé «harcèlement moral»), ainsi que le harcèlement sexuel et la violence émanant de tiers.

Voici quelques exemples de conditions de travail entraînant des risques psychosociaux:

- charge de travail excessive, mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- absence d'implication dans la prise de décisions ayant une incidence sur le travailleur;

- manque d'autonomie et d'influence sur la manière dont le travail est effectué;
- manque de clarté des rôles, exigences contradictoires;
- mauvaise communication sur les changements introduits sur le lieu de travail, précarité de l'emploi;
- manque de soutien de la part de la direction ou des collègues, mauvaises relations sociales;
- travail avec des clients, des patients, des élèves ou des étudiants difficiles.

Pour protéger la santé mentale et physique des travailleurs, il convient d'aborder toutes ces situations.

2.2 Qu'est-ce que le stress?

Certaines personnes utilisent le terme «stress» pour faire référence aux exigences et aux défis auxquels elles sont confrontées, mais cela pourrait être plus justement qualifié de «pression». La pression est un élément naturel de la vie et peut être une chose positive. La pression peut provenir de nombreuses sources et prendre différentes formes: elle peut être autogénérée (par exemple, par la volonté de faire un bon travail) ou externe (par exemple, en raison de délais imposés par d'autres).

Toutefois, le stress n'est jamais une expérience positive; nous sommes stressés lorsque nous sommes soumis à une pression excessive et comprenons que nous ne disposons pas des ressources physiques et mentales qui nous permettraient de répondre à toutes les demandes qui nous sont faites. Ces ressources pourraient être aussi simples que le fait de disposer de suffisamment de temps pour effectuer tout le travail requis ou de disposer du soutien nécessaire pour faire face à un travail difficile sur le plan émotionnel. Prévenir le stress consiste à créer un environnement dans lequel les travailleurs disposent des ressources adéquates pour s'acquitter de leurs tâches quotidiennes.

LE STRESS EST-IL DANGEREUX?

Le stress peut affecter notre sensibilité, notre pensée ou notre comportement. Certaines personnes peuvent se sentir anxieuses de ne pas être en mesure de faire face. D'autres peuvent éprouver des difficultés à se concentrer ou à réfléchir simplement. D'autres peuvent se sentir constamment fatigués et, malgré cela, ne pas être en mesure de se détendre ou de dormir correctement, ce qui augmente leur sensation de fatigue. D'autres peuvent se replier sur eux-mêmes et moins communiquer. Bien que le stress ne soit pas une maladie, si une personne est stressée depuis longtemps, elle peut tomber malade. Cela pourrait prendre la forme de problèmes de santé mentale, tels que le syndrome d'épuisement professionnel ou la dépression, ou de maladies physiques, par exemple des problèmes musculosquelettiques ou cardiovasculaires ou des maladies dues à un système immunitaire affaibli (exposant la personne à attraper facilement des infections). C'est pourquoi il est essentiel de reconnaître les signes précoces de stress et de mettre en œuvre des mesures correctives sur le lieu de travail.

CE N'EST PAS TOUJOURS LA FAUTE DU TRAVAIL

Bien entendu, le stress ou le manque de bien-être ne sont pas toujours dus à l'environnement de travail. Les travailleurs peuvent rencontrer des problèmes en dehors du travail, tels qu'une rupture ou des difficultés financières. Ces sources de stress échappent à votre contrôle. Vous pouvez également employer des travailleurs souffrant de problèmes de santé mentale, tels que l'anxiété ou la dépression. Si vous êtes concerné, vous devez recommander au travailleur de consulter son médecin généraliste. Toutefois, il est important de rappeler que les personnes qui rencontrent des problèmes de santé mentale peuvent continuer à travailler avec succès si elles reçoivent suffisamment de soutien en dehors du travail et sont employées sur un lieu de travail offrant un environnement de qualité.

SYMPTÔMES DE STRESS

- Sentiment d'écrasement, d'inquiétude, d'irritation.
- Refus des interactions sociales, apparence négligée, abus d'alcool ou de drogues.
- Difficultés à se concentrer, à prendre des décisions ou à terminer les tâches.
- Difficultés à dormir, sensation d'épuisement.
- Douleurs dorsales, maux de tête.
- Infections facilement contractées.
- Problèmes cardiovasculaires.
- Syndrome d'épuisement professionnel, dépression, anxiété.

QUEL EST L'EFFET SUR L'ENTREPRISE?

Des études indiquent:

- qu'environ la moitié des absences sur le lieu de travail peuvent être liées au stress;
- que la baisse des performances au travail en raison du stress peut coûter deux fois plus que l'absence au travail;
- que le stress au travail peut entraîner davantage d'accidents;
- que le stress au travail peut être lié à une rotation élevée du personnel;
- que les absences dues au stress durent beaucoup plus longtemps que celles causées par d'autres facteurs.

2.3 Créer un bon environnement psychosocial au travail — un processus en cinq étapes

Les risques psychosociaux sont importants sur les lieux de travail de tous les secteurs et de toutes les tailles. Ils touchent tous les travailleurs, quelles que soient leur position ou les tâches particulières qu'ils accomplissent au sein de l'entreprise. Pour prévenir les risques psychosociaux, il convient d'examiner comment le travail est organisé et géré et comment les personnes interagissent les unes avec les autres dans le cadre du travail.

Il est important de garder à l'esprit que, selon la manière dont il est géré, l'environnement de travail peut favoriser le bien-être des travailleurs — et, par conséquent, toute l'activité de l'entreprise — ou conduire à un stress, entravant les bons résultats et nuisant aux chances de succès de l'entreprise. Les travailleurs qui connaissent de bonnes conditions psychosociales de travail sont plus motivés et plus satisfaits de leur emploi; ils sont également

plus productifs, efficaces et innovants (voir les explications supplémentaires de l'«Étape 2 — Évaluer les risques», page 24).

Dans les sections suivantes, vous trouverez des conseils pratiques sur la manière de créer un bon environnement psychosocial au travail. Les actions proposées se fondent sur le processus en cinq étapes présenté à la section 1.2. En avançant étape par étape, nous expliquons ce dont vous devriez tenir compte et proposons des outils que vous pourriez trouver utiles.

Il est important de noter que les conseils et les méthodes spécifiques recommandés dans le présent guide ne sont en aucun cas obligatoires; il vous appartient de décider de ce qui fonctionnera le mieux dans votre entreprise.



ÉTAPE 1

PRÉPARER

En fonction de la nature de votre entreprise, vous aurez des priorités et des défis différents. La manière dont vous procédez pour améliorer l'environnement de travail doit être adaptée à votre situation actuelle. Plusieurs décisions importantes doivent être prises à ce stade, mais il est bon de commencer par réfléchir à ce que vous souhaitez réaliser en termes d'environnement psychosocial au travail. Quel type de lieu de travail voulez-vous créer?

Ensuite, vous devrez:

1. décider qui dirigera le processus;
2. étudier les ressources disponibles;
3. décider comment et quand vous tiendrez les travailleurs informés et les associerez au processus;
4. décider de ce qui se passera et comment cela se passera.

1. DÉCIDER QUI DIRIGERA LE PROCESSUS

Pour que le processus en cinq étapes soit efficace et efficient, quelqu'un devra avoir une vue d'ensemble de toutes les activités concernées. Cela pourrait être vous en tant que supérieur hiérarchique, un autre travailleur ou — en particulier dans une entreprise de plus de 10 travailleurs — un petit groupe (éventuellement composé de représentants des supérieurs hiérarchiques et des travailleurs).

2. ÉTUDIER LES RESSOURCES DISPONIBLES

La ou les personnes qui conduiront ce processus doivent bien comprendre ce qu'est un bon environnement psychosocial au travail. Pour en savoir plus, voir le chapitre 5. Vous pourriez également examiner s'il existe du matériel que vous avez utilisé par le passé dans votre entreprise qui pourrait être utile. Il pourrait y avoir des brochures gratuites, peut-être même axées spécifiquement sur votre secteur, et d'autres documents pratiques, tels que des listes de contrôle disponibles auprès de votre inspection du travail locale ou nationale, d'autres institutions traitant de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail ou d'associations sectorielles dans votre pays. Du matériel gratuit disponible dans votre langue peut également être téléchargé sur le site web de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) (voir le chapitre 5).

Avant d'entamer le processus, vous devrez décider si vous pouvez vous permettre de dépenser de

l'argent (et, le cas échéant, combien) pour améliorer l'environnement de travail. Vérifiez si vous pouvez demander un financement par des fonds nationaux ou régionaux, par exemple pour payer un expert externe ou une formation; le site web de l'inspection du travail ou le point focal de l'EU-OSHA dans votre pays peuvent être utiles pour obtenir ces informations (voir le chapitre 5). Il est important de connaître les ressources que vous pouvez utiliser pour avoir une idée réaliste de ce qui peut être obtenu. Toutefois, n'oubliez pas que de bonnes conditions psychosociales de travail peuvent être créées dans une petite entreprise sur la base de ressources très limitées et sans aide externe. Vous n'avez pas besoin d'être psychologue de formation pour repérer les changements positifs qui peuvent être apportés. Souvent, des modifications très efficaces peuvent être apportées gratuitement, par exemple en améliorant la communication entre vous et vos travailleurs.

DÉCIDER COMMENT ET QUAND VOUS TIENDREZ LES TRAVAILLEURS INFORMÉS 3. ET LES ASSOCIEZ AU PROCESSUS

Il est essentiel que vous associiez vos travailleurs. Au début, il est important que vous sachiez exactement ce que signifie le «stress lié au travail» pour vous assurer que les travailleurs comprennent bien vos intentions et l'objectif que vous voulez atteindre.

Une fois cette compréhension établie, vous devrez informer les travailleurs des activités prévues, par exemple le moment auquel vous voudrez mener à bien l'évaluation des risques de l'environnement psychosocial au travail, les modalités selon lesquelles cela sera réalisé et la façon dont les travailleurs y participeront.

À un stade précoce, il est également important de décider de la manière dont vous tiendrez les travailleurs informés au fur et à mesure du déroulement du processus. Pouvez-vous utiliser les réunions du personnel ou envoyer des mises à jour par courriel? Qu'est-ce qui fonctionnera le mieux dans votre entreprise?

DÉCIDER DE CE QUI SE PASSERA ET 4. COMMENT CELA SE PASSERA

Décidez d'un calendrier de base pour vos activités. Par exemple, quand commencerez-vous l'évaluation des risques? Il est essentiel d'intégrer les activités prévues dans les pratiques de travail existantes de votre entreprise; par exemple, avez-vous des réunions régulières déjà planifiées au cours desquelles vous pourriez discuter de ces questions? Il importe également que ces activités n'entrent pas en conflit avec les tâches principales de l'entreprise. Par exemple, évitez de planifier des activités à la fin d'un exercice financier.



TOOLBOX

**POUR COMMENCER:
ENTAMER LE DIALOGUE ET INSTAURER
LA CONFIANCE**

Le fait de commencer peut sembler difficile, et vous ne savez peut-être pas par où commencer. Un bon point de départ est simplement de parler à vos travailleurs. Il est important de commencer à discuter de ce que vous entendez lorsque vous parlez de stress ou d'autres questions psychosociales, afin de vous assurer de votre compréhension mutuelle. Il importe que l'amélioration de l'environnement psychosocial au travail devienne un objectif commun pour vous-même et pour vos employés. Bien que vous soyez responsable, en tant qu'employeur/supérieur hiérarchique, de la réalisation, les travailleurs devront mettre en œuvre les changements convenus dans leurs pratiques de travail pour s'assurer que l'environnement de travail s'améliore. Pour ce faire, vous devrez renforcer la confiance de vos travailleurs en vous, en étant attentif à l'effet de l'environnement de travail sur eux et en les considérant comme des acteurs précieux et importants dans la création d'un environnement de travail de qualité.

Si vous pouvez mettre en œuvre une solution simple, en convenant, par exemple, d'un horaire dans la journée (par exemple, «entre 11 et 12 heures») lorsque les travailleurs peuvent venir vous voir pour n'importe quelle question, n'hésitez pas à le faire sur-le-champ («dès demain»), faisant ainsi la preuve de votre bonne volonté et votre engagement.

Être attentif aux préoccupations de vos travailleurs et les prendre au sérieux, même s'il n'est pas possible de trouver une solution immédiate, sera également un bon moyen de commencer à asseoir cette confiance. Sachez reconnaître et comprendre la manière dont vos travailleurs perçoivent et expérimentent le travail dans votre entreprise, même si votre point de vue est différent. Faire preuve de compréhension ne signifie pas nécessairement accepter tout ce qui est suggéré, mais c'est un signe de respect et cela encourage le dialogue ouvert et la coopération.

Les ressources en termes d'argent, de temps ou d'expertise en matière de santé et de sécurité peuvent être limitées dans votre entreprise. En ce qui concerne les questions psychosociales, il est également probable que vous rencontrerez une certaine résistance en les évoquant ouvertement. Vous devriez parler de ces obstacles avec vos travailleurs, en entamant une discussion sur ce qui peut être fait pour s'assurer qu'ils n'entraveront pas les efforts visant à améliorer l'environnement de travail. Ces questions paraissent-elles trop complexes? Pensez-vous que les travailleurs éprouvent des difficultés à exprimer ouvertement leurs préoccupations? Pensez-vous qu'il pourrait être difficile de trouver le temps d'élaborer un plan d'action? Que pouvez-vous faire pour réduire autant que possible ces problèmes?

Se faire l'avocat du diable pourrait être l'un des moyens d'explorer les obstacles et de trouver des solutions.

Invitez chacun au sein de l'entreprise à noter sur un à trois post-it ses préoccupations quant à ce qui pourrait vous empêcher, vous et vos travailleurs, d'obtenir des améliorations. Demandez ensuite à une personne de lire à haute voix ces préoccupations et, en tant que groupe, examinez comment surmonter ces problèmes. Un obstacle pourrait être, par exemple, la réticence à parler ouvertement de stress sur le lieu de travail par crainte d'être sanctionné, perçu comme «faible», voire licencié. Une solution consisterait à convenir que les informations sur les facteurs de stress seront recueillies de manière anonyme et à rappeler aux travailleurs que leurs opinions honnêtes seront nécessaires pour apporter un changement positif. Certains travailleurs peuvent croire que les choses ne s'amélioreront pas. En confirmant votre engagement et en soulignant que l'amélioration de l'environnement de travail nécessite la participation de chacun, il sera possible de surmonter ces obstacles.



ÉTAPE 2

ÉVALUER LES RISQUES

La phase d'évaluation des risques, qui consiste à examiner l'environnement psychosocial au travail, est cruciale, car c'est au cours de cette phase que vous déterminerez ce qui doit changer. En procédant à cette évaluation, vous remplissez également l'obligation légale qui vous incombe d'évaluer les risques auxquels les travailleurs sont exposés au travail.

À ce stade, il vous faudra:

1. identifier les facteurs de risques psychosociaux sur votre lieu de travail;
2. fixer des priorités — quelles questions devraient être traitées en premier lieu?

IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL

Au cours de l'examen, vous devez identifier les aspects positifs de votre lieu de travail («points forts»), ainsi que les problèmes («facteurs de stress»), ce qui vous donnera une vue d'ensemble des conditions de travail de vos travailleurs. Cela pourra également contribuer à trouver des solutions efficaces aux problèmes. Par exemple, si les travailleurs estiment qu'ils sont livrés à eux-mêmes lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés au travail, mais que, parallèlement, les relations entre les travailleurs sont considérées comme très bonnes, il apparaît alors clairement que le fond du problème n'est probablement pas le fait que les travailleurs ne sont pas disposés à s'entraider, mais qu'il semble plutôt lié à la surcharge de travail et aux contraintes temporelles s'exerçant sur chacun.

Dans ce cas, un suivi plus efficace de la charge de travail et la définition de priorités plus claires pourraient constituer une solution optimale.

Les points forts peuvent également être utilisés pour atténuer les facteurs de stress qui ne peuvent pas être éliminés. Par exemple, il peut être difficile, voire impossible, d'éliminer les facteurs de stress tels que les situations liées aux soins de santé épuisantes sur le plan émotionnel, mais le soutien d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique peut contribuer à réduire l'impact négatif de ces facteurs de stress. Il est donc important d'identifier à la fois les facteurs

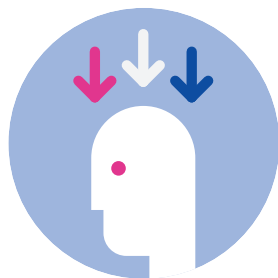
de stress et les points forts de votre lieu de travail, et de les utiliser comme référence pour créer un environnement de travail sain et productif.

Nous décrivons ici quelques méthodes qui pourront vous être utiles pour identifier les facteurs de stress et les points forts. Vous souhaitez peut-être discuter avec tous les membres de votre entreprise ou avec certains d'entre eux de ce qui est susceptible de mieux fonctionner pour vous. Toutefois, quelle que soit la méthode choisie, il importera que chacun au sein de l'entreprise ait la possibilité de participer à la discussion et de s'accorder sur les principaux problèmes.

Encouragez les travailleurs à être aussi ouverts et honnêtes que possible tout en tenant compte de la manière dont leurs commentaires peuvent toucher les autres. Les critiques ou les accusations mutuelles se révèlent rarement constructives; veillez à ne pas perdre de vue l'objectif de l'exercice, à savoir la recherche des points à améliorer pour optimiser l'environnement de travail pour tous. Chacun devrait se voir offrir la possibilité d'exprimer son point de vue, et vous devriez faire en sorte que personne ne craigne de répercussions

de votre part ou d'un autre supérieur hiérarchique parce qu'il aurait fait part de ses préoccupations. Il est essentiel que vous respectiez les avis des travailleurs et que vous adoptiez le ton adéquat lors des discussions.

Pour être efficace, un examen doit porter sur l'ensemble des aspects psychosociaux les plus importants de l'environnement de travail; les sections suivantes décrivent ces aspects.



EXIGENCES

Il s'agit des exigences physiques, mentales et émotionnelles du travail.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

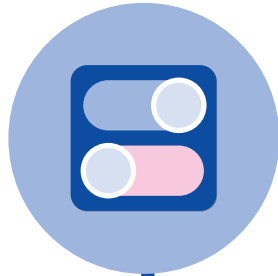
Exemples

- Charge de travail physique ou mentale excessive: manque de temps pour exécuter le travail, travail trop important, contrainte temporelle permanente, longues heures de travail.
- Les tâches ne correspondent pas aux compétences des travailleurs: elles sont trop difficiles ou trop faciles.
- Les tâches sont monotones et répétitives; les travailleurs n'ont pas la possibilité de s'approprier quelque tâche que ce soit.
- Les travailleurs doivent être constamment disponibles, par exemple pour répondre aux courriels et aux appels téléphoniques en dehors des heures de travail.
- Il existe de nombreux risques physiques sur le lieu de travail, sans mesures préventives.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Il y a suffisamment de temps pour effectuer le travail, la charge de travail fait l'objet d'un suivi régulier et des ressources supplémentaires sont fournies aux heures de pointe.
- Les tâches permettent aux travailleurs d'utiliser leurs aptitudes et compétences et de les développer.
- Les tâches sont difficiles et intéressantes; les travailleurs ont le sentiment de s'approprier leur travail.
- Le besoin des travailleurs d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est respecté, il y a suffisamment de temps en dehors du travail pour récupérer et se rétablir.
- Il existe un bon environnement de travail physique, avec des mesures de protection mises en œuvre pour lutter contre les risques.



AUTONOMIE

Il s'agit de savoir dans quelle mesure les personnes ont, au travail, leur mot à dire sur les modalités d'exécution de leurs tâches.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

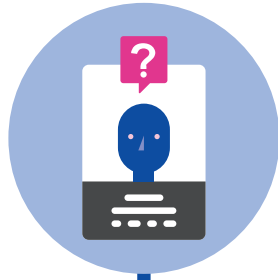
Exemples

- Les travailleurs n'ont pas le sentiment d'avoir leur mot à dire sur la manière dont ils font le travail (et ils pensent que le travail pourrait être effectué plus efficacement).
- Des horaires de travail, des tâches ou des changements sur le lieu de travail qui touchent directement les travailleurs sont introduits sans les consulter (alors qu'il serait opportun de le faire).
- Les travailleurs estiment qu'ils ne sont pas en mesure de prendre des décisions indépendantes au travail.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les travailleurs peuvent utiliser leurs compétences pour décider comment ils accomplissent leur travail.
- Les travailleurs ont leur mot à dire à propos des décisions qui sont prises concernant leur emploi, par exemple en ce qui concerne les changements dans les méthodes ou les équipements de travail.
- Les travailleurs sont encouragés à prendre des décisions indépendantes au travail.



CLARTÉ DES RÔLES

Il s'agit de déterminer si les travailleurs savent ce que l'on attend d'eux au travail.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

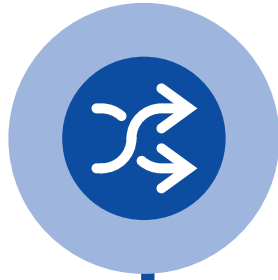
Exemples

- Les exigences changent chaque jour sans raison évidente; les travailleurs ne savent jamais précisément ce qu'ils sont censés faire.
- Les travailleurs reçoivent des ordres contradictoires de différentes personnes.
- Les travailleurs passent une bonne partie de leur temps à essayer de comprendre ce qu'ils sont censés faire, par exemple les tâches qu'ils devraient accomplir en priorité.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les travailleurs disposent de descriptions de poste claires et savent ce que l'on attend d'eux chaque jour et de manière générale.
- Les travailleurs sont clairement informés des ordres qu'ils doivent suivre.
- Les travailleurs sont clairement informés de l'autorité dont ils ont besoin pour prendre leurs propres décisions, par exemple pour classer les tâches par ordre de priorité.



CHANGEMENT

Le changement est monnaie courante dans la plupart des entreprises. De nouveaux produits, technologies et changements organisationnels sont continuellement introduits et ont une influence sur notre manière de travailler. Parfois, un changement est imposé par des pressions extérieures. Même lorsqu'il est perçu comme souhaitable, tout changement peut susciter des sentiments d'insécurité.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les travailleurs craignent que certains changements soient prévus ou savent qu'ils le sont, mais il n'y a pas eu de communication officielle à ce sujet.
- Les travailleurs passent beaucoup de temps à s'inquiéter, à bavarder et à tenter de deviner ce qui va se passer.
- Aucune explication n'est donnée quant à la raison pour laquelle un changement doit être introduit ou à la manière dont il affectera les emplois actuels.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les changements sont communiqués bien à l'avance, y compris les informations sur le calendrier et la manière dont ils affecteront (ou non) les emplois.
- Les travailleurs savent clairement pourquoi un changement est apporté et pourquoi il est nécessaire.
- Si possible et s'il y a lieu, les travailleurs sont consultés et peuvent agir sur les changements, par exemple en ce qui concerne les nouvelles méthodes de travail, les équipements de travail ou les logiciels.



RELATIONS DES TRAVAILLEURS AVEC LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES

Les attitudes et comportements de leurs supérieurs hiérarchiques ont une influence considérable sur le bien-être des travailleurs et leur niveau de stress. Le supérieur hiérarchique donne également l'exemple (positif ou négatif) en ce qui concerne la qualité des interactions sociales au sein de l'entreprise; son comportement peut encourager ou décourager la coopération, le soutien et l'équité.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Le supérieur hiérarchique n'est jamais disponible ou n'est pas accessible; les travailleurs se retrouvent seuls face aux problèmes qu'ils rencontrent au travail.
- Le supérieur hiérarchique ne fournit aucun retour d'information aux travailleurs sur leurs performances.
- Les travailleurs ont le sentiment d'avoir beaucoup plus de travail que leurs collègues.
- Les travailleurs ont le sentiment que leurs efforts ne sont pas appréciés ou récompensés comme il se doit.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Le supérieur hiérarchique est disponible; les travailleurs ont le sentiment qu'ils peuvent obtenir l'aide ou les conseils de leur supérieur lorsqu'ils en ont besoin.
- Le supérieur hiérarchique fait des commentaires encourageants sur le rendement des travailleurs.
- Le supérieur hiérarchique veille à ce que la charge de travail soit équitablement répartie entre les travailleurs.
- Le supérieur hiérarchique manifeste son appréciation et récompense le travail bien fait.



RELATIONS ENTRE TRAVAILLEURS

L'ambiance sociale au travail a une influence considérable sur nos sentiments et nos performances.

STRESS ET BAISSSE DE PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les travailleurs qui ne savent pas très bien comment accomplir leurs tâches se retrouvent seuls sans aucun conseil ni soutien de leurs collègues.
- Il y a de nombreux conflits, querelles et clans au travail.
- Certains travailleurs sont isolés ou ne sont pas traités en égaux.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Les travailleurs ont le sentiment de pouvoir s'adresser à leurs collègues pour obtenir de l'aide et des conseils.
- En règle générale, les travailleurs s'entendent bien; ils prennent des pauses ensemble et participent à des discussions sur la manière de faire leur travail.
- Tous les travailleurs ont le sentiment de faire partie du groupe.



TRAVAIL AVEC DES PERSONNES EXTÉRIEURES À L'ORGANISATION

Les travailleurs ont le droit d'être traités avec respect par toute personne avec ou pour laquelle ils travaillent, y compris les clients, les patients, les élèves et les étudiants.

STRESS ET BAISSÉ DE PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Des travailleurs sont exposés à la violence verbale: commentaires irrespectueux, injurieux ou menaces.
- Des travailleurs sont menacés ou subissent des comportements violents de la part de personnes ivres ou malades.
- Des travailleurs sont victimes de harcèlement sexuel au travail.
- Il existe un risque élevé de vol, par exemple dans des locaux éloignés ou dans une pharmacie, mais aucune mesure de prévention n'a été mise en œuvre.

BIEN-ÊTRE ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Exemples

- Il existe une politique de tolérance zéro pour les comportements violents (y compris les agressions verbales) et le harcèlement sexuel, et elle a été communiquée aux clients.
- Les plaintes des travailleurs sont prises au sérieux et rapidement traitées par la direction.
- Le travail solitaire est, si possible, évité.
- Le volume d'argent liquide conservé dans les locaux est limité; des mesures telles qu'un bouton d'alarme ou des caméras de sécurité sont installées.

DIGNITÉ ET RESPECT

La dignité et le respect devraient être les valeurs fondamentales liées aux aspects décrits précédemment. Chacun a le droit d'être traité avec respect; cela est fondamental pour notre bien-être et nos performances professionnelles. L'absence de respect et de traitement équitable fondé sur le sexe, l'âge, la nationalité ou toute autre caractéristique personnelle du travailleur est extrêmement préjudiciable à son bien-être, au même titre que le harcèlement moral ou sexuel.

Harcèlement moral

Le harcèlement moral décrit un comportement répété et déraisonnable à l'égard d'un travailleur de la part d'un collègue ou d'un groupe de collègues, d'un supérieur hiérarchique ou d'un subordonné, visant à le blesser, à l'humilier, à le déstabiliser ou à le menacer. Parmi ces comportements figurent notamment les cris, l'utilisation d'un langage offensant ou sarcastique, les injures, les

reproches incessants, l'exclusion du travailleur des événements sociaux ou des pauses café, la rétention d'informations importantes, l'attribution au travailleur d'un trop grand nombre de tâches et/ou de tâches trop ardues ou encore l'attribution de tâches dégradantes ou trop faciles.

Il convient de distinguer le harcèlement moral des désaccords ou du fait que deux personnes ne s'entendent pas en raison d'un «conflit de personnalités». Les conflits surviennent sur tous les lieux de travail et peuvent être résolus de manière constructive. Toutefois, le harcèlement ne doit jamais être toléré.

Harcèlement sexuel

Par «harcèlement sexuel», on entend un comportement de nature sexuelle non désiré par la personne à l'égard de laquelle il s'exerce et ayant pour but ou pour effet de la blesser ou de créer un environnement intimidant,

hostile, offensant ou embarrassant. Parmi les exemples de harcèlement sexuel figurent les invitations non désirées à s'engager dans une relation de nature sexuelle (dès lors qu'une personne se montre peu intéressée), les commentaires, gestes, propositions ou plaisanteries déplacés, les questions intrusives sur les relations d'une personne ou l'envoi de photos, de courriels inconvenants, etc.

Le harcèlement sexuel porte souvent préjudice à la santé psychologique, à la carrière, etc., d'une personne qui se trouve dans une situation de vulnérabilité (en raison de son sexe, de son âge, de son statut social, etc.). Comme exemples de tels comportements, citons le fait de suggérer que la prolongation d'un contrat ou une promotion dépend d'un acte sexuel, ou de faire des avances à une personne qui n'est pas en mesure de dire non car elle craint de perdre son emploi.

Si certaines formes de harcèlement sexuel, telles que des plaisanteries ou des commentaires déplacés, sont de toute évidence inacceptables sur le plan social, le caractère inapproprié d'autres comportements peut ne pas être aussi évident. Ce que les gens trouvent offensant peut parfois apparaître surprenant, notamment quand on travaille avec des collègues d'horizons culturels ou sociaux différents. Cependant, chacun devrait pouvoir dire qu'il trouve un certain type de comportement offensant et attendre de l'autre personne qu'elle respecte ce sentiment. Un comportement portant involontairement atteinte à quelqu'un peut être corrigé rapidement et ne causera pas de préjudice. L'idée est de créer une culture du travail où chacun se sent écouté et respecté.

RECUEILLIR L'AVIS DES TRAVAILLEURS SUR DES QUESTIONS SENSIBLES

Certains problèmes, tels que les problèmes relationnels graves ou le harcèlement, ne devraient pas être débattus lors d'une réunion ou d'un atelier (voir la boîte à outils «Identifier les facteurs de stress et les points forts»). Encouragez les travailleurs à parler directement avec vous ou avec quelqu'un en qui ils ont confiance s'ils ont le sentiment d'être harcelés. Une bonne option consisterait également à élaborer un bref questionnaire à remplir par les travailleurs, par exemple en utilisant un logiciel gratuit garantissant l'anonymat aux répondants.



TOOLBOX

IDENTIFIER LES FACTEURS DE STRESS ET LES POINTS FORTS

Les aspects psychosociaux du travail sont interdépendants; il est donc très important d'étudier l'environnement de travail dans son ensemble.

Une méthode qui peut être utilisée pour identifier les facteurs de stress et les points forts consiste à organiser un atelier afin de créer une carte visuelle de l'environnement psychosocial au travail (*voir la figure 2*). Dans la mesure du possible, tout le monde devrait prendre part à cet exercice, y compris les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques.

Vous pouvez créer votre carte visuelle à partir du modèle fourni à l'annexe 1. N'hésitez pas à l'adapter comme vous le jugez utile à votre entreprise (ou bien à élaborer votre propre carte). Une autre option consiste à dessiner une «carte» similaire sur un tableau à feuilles

mobiles qui pourra être utilisé lors de futures réunions avec les travailleurs. Vous aurez également besoin de post-it de deux couleurs différentes (par exemple, rouge et vert). La carte visuelle fonctionne mieux avec environ 10 personnes. Dans les entreprises comptant plus de 10 personnes, vous devriez envisager d'organiser plusieurs ateliers sur quelques semaines. Idéalement, les personnes qui travaillent ensemble, par exemple au sein d'unités ou de groupes de travail, devraient participer au même atelier.

Étudier les conditions de travail

Tout d'abord, vous ou la personne désignée pour diriger l'exercice imprime, photocopie ou dessine une version agrandie de la carte visuelle disponible à l'annexe 1 et l'affiche dans une salle de réunion. Ensuite, au cours de l'atelier, le groupe examine chaque aspect de l'environnement psychosocial au travail. Par exemple, les travailleurs reçoivent-ils un soutien suffisant? Qu'en

est-il de la répartition des rôles et des responsabilités, chacun sait-il ce que l'on attend de lui? Les différentes personnes au sein de l'organisation ont-elles des points de vue différents quant à savoir qui devrait faire quoi?

Il convient de désigner quelqu'un pour faciliter la discussion. En premier lieu, le facilitateur doit encourager les travailleurs à discuter des facteurs de stress. Ils (ou le facilitateur) doivent noter sur les post-it rouges les facteurs de stress identifiés (par exemple, «Rôle peu clair: les travailleurs reçoivent des demandes contradictoires de différentes personnes»). Ensuite, l'exercice doit être répété pour les points forts dans ce domaine, et il convient de les noter sur les post-it verts (par exemple, «Répartition claire des tâches: chacun sait quelles sont ses responsabilités»). Avant de passer à l'aspect suivant, les post-it doivent être collés dans la zone concernée de la carte.

Les bonnes questions à poser en essayant d'identifier les facteurs de stress sont les suivantes:

- Quels sont les aspects du travail qui vous fatiguent ou vous épuisent à la fin de la journée?
- Quels sont ceux qui vous irritent et vous rendent nerveux?
- Avez-vous de l'appréhension le matin en vous rendant au travail et pourquoi?

Les bonnes questions à poser en essayant d'identifier les points forts sont les suivantes:

- Qu'est-ce qui vous incite à vous rendre au travail le matin?
- Qu'est-ce qui vous attache à votre travail et quels sont les aspects de votre travail qui vous rendent fier?
- Quels sont les aspects du travail qui le rendent signifiant?

S'il est difficile de trouver un moment où tout le monde peut se réunir, une autre solution consiste à disposer d'une carte dans un espace commun; l'exercice peut s'expliquer par courriel ou lors de réunions d'équipe, et les employés peuvent coller les post-it rouges et verts sur la carte, par exemple pendant deux semaines, à leur convenance.

Examiner les résultats

Une fois la carte terminée, le groupe doit essayer d'examiner le tableau d'ensemble des divers aspects psychosociaux du travail. Une discussion peut contribuer à mettre en avant des questions importantes.

Prendre des notes

Dressez une liste des deux ensembles d'éléments (facteurs de stress et points forts). Vous en aurez besoin pour convenir de nouvelles mesures. Il suffira de citer un problème ou un aspect du travail qui est apprécié; il n'est pas nécessaire de fournir de longues explications.

Figure 2 — Exemple de carte visuelle



2. FIXER DES PRIORITÉS — QUELLES QUESTIONS DEVRAIENT ÊTRE TRAITÉES EN PREMIER LIEU?

Une fois les points forts et les facteurs de stress identifiés, vous devez accorder la priorité aux aspects de l'environnement psychosocial au travail qui doivent être améliorés de toute urgence.

En règle générale, il convient de s'attaquer d'abord aux problèmes susceptibles de causer un stress important chez de nombreux travailleurs. En outre, si les travailleurs souffrent déjà de symptômes de stress, il convient de prendre immédiatement des mesures pour agir sur les causes. Ces questions peuvent apparaître clairement lors de l'examen des conditions de travail et devraient bénéficier d'une priorité élevée. De plus, et en particulier lorsqu'il y a un certain nombre de problèmes et que tous semblent d'importance égale, il peut être utile d'associer les travailleurs à la définition des priorités.



TOOLBOX

S'ACCORDER SUR LES PRIORITÉS

Vous pouvez utiliser la carte visuelle que vous avez créée pour classer par ordre de priorité les problèmes à traiter. Donnez aux travailleurs trois petits autocollants, par exemple des étoiles dorées, et demandez-leur de les coller sur la carte à côté des aspects qu'ils estiment devoir changer le plus rapidement possible. Le nombre d'autocollants peut alors être compté, les résultats indiquant quels aspects devraient en priorité faire l'objet de mesures d'amélioration. Prenez note de tous les problèmes recensés, pour vos dossiers et pour des discussions à venir; ceux qui ne sont pas considérés comme une priorité absolue maintenant pourraient gagner en importance. Il est utile d'affecter chacun des problèmes identifiés à l'une des trois catégories suivantes: priorité élevée, priorité moyenne et priorité faible.



ÉTAPE 3

PLANIFIER LES MESURES

À ce stade, il vous faudra:

1. convenir des mesures à prendre pour éliminer ou atténuer les risques;
2. mettre en place un plan d'action.

CONVENIR DES MESURES À PRENDRE POUR ÉLIMINER OU ATTÉNUER LES 1. RISQUES

Lorsque vous discutez et convenez de ces mesures, il importe de respecter les principes généraux de prévention suivants:

- **Éviter les facteurs de stress**

Veillez à ce que la manière dont le travail est organisé et géré contribue à un bon climat social, au bien-être et à de bonnes performances.

- **Lutter contre le stress à sa source**

Traitez les causes et non les symptômes du stress. Si le stress est dû, par exemple, à des contraintes temporelles constantes, commencez par surveiller les charges de travail et examinez dans quelle mesure les délais que vous fixez sont raisonnables.

- **Adapter le travail à la personne**

Veiller à ce que le travail corresponde aux compétences des travailleurs. Dans la mesure du possible, permettez aux travailleurs de prendre des décisions quant à leurs méthodes de travail, pauses et priorités quotidiennes.

- **Adopter tout d'abord des mesures collectives**

Les mesures visant à protéger les travailleurs contre le stress devraient toujours avoir pour but premier d'améliorer l'organisation et la gestion du travail. Une telle approche est non seulement conforme aux règles fixées par la législation, mais aussi plus efficace, et les avantages sont durables. Par exemple, les mesures collectives pourraient inclure la mise en œuvre d'une procédure de traitement des clients, patients, etc., violents (de sorte que la «politique de tolérance zéro» soit communiquée au public et que les travailleurs sachent comment demander de l'aide et à qui la demander, en cas de violence ou de harcèlement).

- **Former les travailleurs**

La formation pratique des travailleurs, en plus de la formation visant à développer leurs compétences professionnelles de base, pourrait couvrir l'affirmation de soi, la gestion des charges émotionnelles élevées, la désescalade conflictuelle ou l'autodéfense. N'oubliez toutefois pas que la seule focalisation sur la manière dont les travailleurs gèrent le stress est non seulement une approche inadéquate, mais aussi inefficace, et qu'il n'en résultera pas une réduction à long terme du stress ou une amélioration du bien-être et des performances.

Les solutions que vous mettez en œuvre ne doivent pas nécessairement coûter beaucoup d'argent ou entraîner d'importants changements. Toutefois, même une légère amélioration devrait être prévue («Qui fera quoi et quand?»), puis contrôlée («L'action a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?»), et évaluée («A-t-elle produit les résultats escomptés?»), comme décrit dans les sections suivantes. Autrement, vous risquez de consacrer du temps et des ressources sans obtenir le résultat souhaité. Des améliorations, petites mais efficaces, valent mieux que des grands plans ambitieux qui seront abandonnés sans être correctement appliqués. Le tableau 1 donne quelques exemples de mesures simples qui peuvent être prises.

Associez le personnel à la recherche des meilleures solutions. Vous serez peut-être surpris du nombre de bonnes idées que vos employés peuvent trouver, qui leur permettront de mieux travailler et, en fin de compte, profiteront à l'ensemble de l'entreprise.



TOOLBOX

IDENTIFIER LES MESURES — RÉFLEXION

Consacrez du temps dans le cadre d'une réunion ordinaire ou organisez une réunion spéciale, distincte, pour inciter les travailleurs à proposer des mesures qui permettraient de remédier aux facteurs de stress identifiés. Une manière de structurer la séance de réflexion serait de demander aux travailleurs de proposer des actions et des activités à cinq niveaux: organisation du travail (exigences, autonomie, clarté des rôles et changement), travail avec un supérieur hiérarchique, travail en groupe, travail seul et travail avec des personnes extérieures à l'organisation (clients, patients, élèves, etc.). Notez toutes les idées. S'il est difficile de réunir tout le monde pour le faire, les travailleurs peuvent noter leurs idées sur des post-it et les placer dans un lieu désigné (par exemple dans une boîte anonyme) au cours d'une période convenue.

Ensuite, examinez toutes les idées recueillies et convenez de celles qui doivent être appliquées et de celles qui devraient être mises de côté, éventuellement en vue d'un examen ultérieur.

Tableau 1 — Exemples de mesures visant à réduire le stress

Organisation du travail	Problème: Les travailleurs ont le sentiment de devoir être disponibles via leur téléphone portable en dehors des heures de travail.	Solution: Convenez de règles claires pour les travailleurs quant à leurs heures de disponibilité et à l'heure à laquelle ils ont le droit d'éteindre leur téléphone.
	Problème: Bien que la communication par courriel concernant les changements sur le lieu de travail soit jugée utile, les travailleurs estiment qu'ils n'ont pas la possibilité de poser des questions ou de partager des préoccupations ou des idées.	Solution: Après l'envoi d'un courriel concernant un changement, le changement est examiné lors de la prochaine réunion du personnel.
Travail avec un supérieur hiérarchique	Problème: Les travailleurs apprécient le soutien qu'ils reçoivent d'un supérieur hiérarchique, mais ils ont du mal à l'approcher car il est trop occupé.	Solution: Indiquez les «heures de bureau» pendant lesquelles les travailleurs savent qu'ils peuvent aller lui poser des questions. Convenez des questions qui nécessitent une réponse urgente en dehors de ces heures.
	Problème: Un supérieur hiérarchique estime devoir autoriser toute décision prise au sein de l'entreprise. L'examen des conditions de travail a montré que les employés se sentent souvent «paralysés» et ont tendance à tout demander à ce supérieur par crainte de prendre leurs propres décisions.	Solution: Convenez avec les employés des circonstances dans lesquelles ils sont libres de décider de la manière de faire leur travail et de celles dans lesquelles il est nécessaire de consulter leur supérieur.
Travail en groupe	Problème: Les relations entre les travailleurs sont bonnes, mais il est difficile de contacter les collègues pour obtenir des conseils, car ils voyagent dans tout le pays et se trouvent rarement au même endroit.	Solution: Créez une liste de contacts et veillez à ce que tous les travailleurs aient saisi les données de contact de leurs collègues dans leur téléphone portable. Convenez des heures pendant lesquelles les travailleurs devraient être disponibles pour répondre aux appels. Établissez et diffusez une présentation des compétences particulières de chaque travailleur afin d'éviter les appels non ciblés.
	Problème: Un supérieur hiérarchique a constaté que certains travailleurs récemment employés se sentent isolés ou exclus du groupe de travail.	Solution: Planifiez un événement social pour aider les travailleurs à faire connaissance.

Travail seul	Problème: Certains travailleurs rencontrent de nombreux problèmes avec un nouveau logiciel qui a été installé; ils sont contrariés en raison du temps nécessaire pour apprendre à s'en servir.	Solution: Dispensez une formation individuelle à chaque travailleur avec un collègue plus expérimenté ou un administrateur de programme.
	Problème: Les travailleurs moins expérimentés se sentent stressés et craignent de commettre une erreur.	Solution: Instaurez un système d'entraide, avec un travailleur plus expérimenté qui aide une nouvelle recrue pendant ses deux premières semaines de travail.
Travail avec des personnes extérieures à l'organisation	Problème: Les travailleurs signalent que le produit n'est souvent pas prêt à temps parce qu'ils sont débordés, mais les clients sont contrariés et mécontents lorsque celui-ci n'est pas livré à temps.	Solution: Un supérieur hiérarchique (ou un autre employé) examine les délais afin de vérifier s'ils sont raisonnables et les modifie si nécessaire. Une manière cohérente de communiquer les retards aux clients est convenue (par exemple, un message présentant des excuses et une nouvelle proposition de délai de livraison).
	Problème: Les travailleurs se sentent menacés par des clients qui deviennent agressifs lorsqu'ils travaillent de nuit dans une petite boutique.	Solution: Installez un système de vidéosurveillance et limitez la quantité d'argent liquide sur place. Veillez à ce que les travailleurs disposent de numéros d'appel d'urgence.

TRAITER LE HARCÈLEMENT MORAL ET SEXUEL

Le traitement du harcèlement moral ou sexuel requiert des approches différentes de celles proposées précédemment (par exemple, l'exercice de réflexion ne serait pas un moyen approprié de décider de ce qu'il convient de faire). Toutefois, en tant que supérieur hiérarchique, vous êtes également chargé de traiter ces questions.

Voici ce que vous pouvez faire:

- Créer une culture du travail fondée sur le respect mutuel; donner le bon exemple et exiger des attitudes et des comportements respectueux de vos travailleurs.
- Traiter les conflits entre travailleurs à un stade précoce. Les conflits sont naturels et, lorsqu'ils sont abordés de la manière appropriée, ils peuvent être résolus avec succès. Des conflits non résolus peuvent toutefois donner lieu à des actes de harcèlement.

-
- Préciser, y compris aux personnes extérieures à l'organisation (clients, patients, élèves, etc.), que le harcèlement moral et sexuel n'est pas acceptable sur votre lieu de travail.
 - Indiquer clairement comment et à qui tout cas de harcèlement moral ou sexuel doit être signalé.
 - Traiter les plaintes avec sérieux et apporter un soutien aux personnes concernées.
 - Demander une aide externe si nécessaire (services de santé et de sécurité, médecin du travail).

Des informations et des conseils gratuits sur la violence et le harcèlement moral et sexuel seront probablement disponibles auprès des inspections du travail, d'autres organismes de santé et de sécurité ou d'associations sectorielles nationales.

2. METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Le défi consiste à élaborer un plan d'action suffisamment précis pour que chacun sache clairement quel est son rôle, ce qui se passera et quand. Il doit indiquer qui est responsable de la mise en œuvre des solutions convenues et comment vos employés et vous-même saurez que ces solutions ont produit les résultats escomptés. Vous trouverez à l'annexe 3 un modèle de plan d'action que vous pourrez utiliser comme guide. Veillez à conserver ce document en bon état et à le tenir à jour afin qu'il puisse être consulté ultérieurement et qu'il puisse prouver les mesures que vous avez prises dans votre entreprise pour prévenir le stress.

Un bon plan définit:

- le problème — description;
- la priorité accordée à cette question;
- les solutions — ce qui sera fait;
- la responsabilité — qui dirigera les actions;
- les ressources — argent, temps, etc.;
- le calendrier — ce qui sera fait et quand;
- l'évaluation — comment vous saurez si les solutions mises en œuvre ont été efficaces.

Voir le tableau 2 à titre d'exemple. En réalité, un plan d'action devrait inclure plusieurs problèmes et leurs solutions (conformément aux priorités convenues précédemment). Il importe que chaque solution soit brièvement décrite (personne responsable, ressources disponibles, calendrier prévu et méthode d'évaluation).

Tableau 2 — Un exemple de plan d'action

Problème	Priorité	Solution	Responsabilité	Ressources	Calendrier	Évaluation
Les travailleurs n'ont jamais le temps de soulever des questions importantes. Les réunions mensuelles sont jugées inefficaces.	Élevée	Améliorer l'organisation des réunions. Établir un ordre du jour des réunions précisant le temps alloué aux questions qui doivent être examinées et le nom des personnes chargées de chaque point. Envoyer l'ordre du jour un à deux jours avant la réunion.	Le supérieur hiérarchique, avec la contribution de travailleurs aux questions à examiner.	Le temps pour le supérieur hiérarchique d'établir l'ordre du jour et le temps pour les employés de se préparer à la réunion.	Présenter l'ordre du jour lors de la prochaine réunion.	Recueillir les réactions des travailleurs au bout de trois mois.



ÉTAPE 4

METTRE EN ŒUVRE LES MESURES

À ce stade, vous mettrez en œuvre les mesures convenues et en assurerez le suivi. Toutes les solutions devraient être mises en œuvre conformément au plan d'action convenu. Comme indiqué précédemment, il importe que la mise en œuvre des mesures d'amélioration convenues soit considérée comme faisant partie des activités quotidiennes. Supervisez et soutenez, si nécessaire, les responsables de la mise en œuvre des solutions. Veillez à ce que les travailleurs se sentent impliqués et concernés comme prévu.

Pour s'assurer que les mesures prises produisent des effets à long terme, il est important que vous suiviez les progrès accomplis. Pour la plupart des actions, il sera souhaitable d'examiner les progrès réalisés lors de réunions régulières. Il est recommandé de réexaminer l'ensemble du plan d'action plusieurs fois par an. N'oubliez pas d'associer les travailleurs à l'évaluation des progrès accomplis; ils sont les mieux placés pour évaluer la mise en œuvre et les effets des modifications apportées à leur travail. Les travailleurs peuvent également formuler de précieuses suggestions sur la manière de mieux faire les choses et d'accroître les effets positifs.

Vous trouverez peut-être les questions suivantes utiles:

- ☒ Le plan d'action a-t-il été mis en œuvre comme convenu?
- ☒ Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre des solutions convenues? Comment y remédier?
- ☒ Qui assume la responsabilité de la mise en œuvre du plan d'action? La ou les personnes désignées initialement? Faut-il désigner quelqu'un d'autre?
- ☒ Les actions ont-elles été intégrées dans le travail quotidien? Par exemple, si un moment particulier où les employés peuvent venir voir leur supérieur hiérarchique a été convenu, en profitent-ils? Ou peut-être que les activités de ce dernier ne lui permettent pas d'être disponible la plupart du temps, ou que certains employés travaillent dans les

locaux des clients et n'ont jamais la possibilité de voir le supérieur hiérarchique aux heures convenues. Si tel est le cas, une solution différente, plus pratique, doit être trouvée.

- ☒ Tous les travailleurs sont-ils bien informés des solutions convenues?
- ☒ Quelque chose s'est-il produit qui a créé un problème nouveau et important, qui n'est abordé par aucune des solutions convenues? Que peut-on faire?

Il est important de conserver des notes ou de mettre à jour le plan d'action afin de s'assurer que tout changement est enregistré, par exemple si vous décidez qu'une personne différente devrait être responsable de la mise en œuvre d'une solution donnée.



ÉTAPE 5

ÉVALUER

L'objectif est d'avoir une vue d'ensemble des résultats obtenus et de la manière dont vous pourrez utiliser ce que vous aurez appris. Il est recommandé de passer en revue toutes les mesures prises plusieurs mois (ou environ un an) après l'examen initial des conditions de travail.

À ce stade, il vous faudra:

1. évaluer si oui ou non vous avez atteint votre objectif;
2. examiner le cycle complet d'évaluation des risques, de planification et de mise en œuvre des mesures.

ÉVALUER SI OUI OU NON VOUS AVEZ 1. ATTEINT VOTRE OBJECTIF

Pour évaluer si les solutions mises en œuvre ont eu ou non les effets escomptés, réfléchissez aux questions ci-dessous et discutez-en avec vos travailleurs, par exemple au cours de réunions ou via un bref questionnaire en ligne ou sur papier (qui pourrait être anonyme si vous pensez que cela serait plus efficace pour votre entreprise):

- ☒ Quelles solutions ont bien fonctionné et permis d'améliorer l'environnement de travail?
- ☒ Les travailleurs ont-ils le sentiment que le niveau de stress lié au travail a diminué?
- ☒ Le plan d'action a-t-il eu des effets non souhaités, qu'ils soient positifs ou négatifs?

-
- ☒ Les solutions ont-elles donné des résultats aussi satisfaisants chez tous les travailleurs?
 - ☒ Les délais étaient-ils réalistes et suffisants pour atteindre les effets souhaités?
 - ☒ Qu'est-ce qui a rendu certaines solutions plus efficaces que d'autres?
 - ☒ Si des solutions mises en œuvre n'ont pas eu les effets escomptés, quelle en était la raison? N'ont-elles pas été correctement mises en œuvre? Les travailleurs ont-ils échoué à résoudre le problème de manière adéquate?

Pour évaluer les effets des actions entreprises, vous pouvez également répéter l'examen que vous avez effectué avec vos employés à l'étape 2. Comparez les résultats précédents et les nouveaux résultats: les mêmes facteurs de stress sont-ils toujours problématiques? Qu'est-ce qui a changé? De nouveaux facteurs de stress ont-ils été identifiés?

2. EXAMINER LE CYCLE COMPLET D'ÉVALUATION DES RISQUES, DE PLANIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES

Une fois que vous avez examiné si l'environnement psychosocial au travail s'est amélioré ou non dans votre entreprise, il est important de passer en revue la totalité du cycle de planification et de mise en œuvre des actions. Vous pourriez inviter à nouveau votre personnel à se réunir quelques minutes pour discuter des questions suivantes:

- ☒ Qu'est-ce qui a bien fonctionné et que faudra-t-il faire différemment à l'avenir?
- ☒ Qu'auriez-vous pu faire différemment à chaque étape pour améliorer le fonctionnement du processus?
- ☒ La méthode d'évaluation des risques a-t-elle pris en compte les questions les plus importantes?
- ☒ Les travailleurs se sont-ils sentis impliqués et ont-ils éprouvé un sentiment d'appropriation tout au long du processus?
- ☒ Qu'est-il possible de faire à l'avenir afin que les travailleurs continuent à se sentir informés et impliqués?

- ☒ En tant que supérieur hiérarchique, avez-vous soutenu les mesures de la meilleure manière possible?
- ☒ Comment faire en sorte que les effets positifs de nos actions perdurent?

Il est très important que vous participiez à ces discussions afin de pouvoir tirer les leçons des erreurs qui se sont produites et des défis qui se sont présentés. Si vous n'avez pas atteint l'objectif que vous vous êtes fixé, ne perdez pas espoir; voyez-le comme une occasion d'apprendre. Peu importe que le succès soit modeste; ce qui est important, c'est que vous ayez commencé, et la prochaine fois, vous saurez comment mieux faire. Il importe que vous cherchiez à créer un bon environnement psychosocial au travail comme un processus continu.

Il peut y avoir des changements ou des pressions externes qui affectent votre entreprise et vos employés, et vous devez vérifier périodiquement, par exemple en répétant les exercices proposés dans le présent guide, si les conditions de travail doivent être adaptées pour tenir compte de circonstances nouvelles.

Vous devez démontrer que vous appréciez l'engagement dont font part vos employés en vue de créer un environnement de travail de qualité. Exprimez votre gratitude lorsque vous vous adressez à eux, lors de réunions ou dans des courriels, en les remerciant directement de leurs efforts et de leur implication. Cela incitera vos employés à faire davantage et leur fera sentir que leurs efforts ont été reconnus.

3. Remédier aux troubles musculosquelettiques



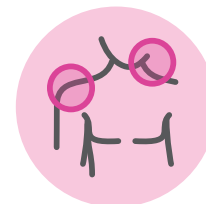
3.1 De quoi parlons-nous lorsque nous parlons de TMS?

Les troubles musculosquelettiques sont des pathologies touchant les muscles, les tendons, les ligaments, les nerfs ou les articulations du cou, les membres supérieurs, le dos ou les membres inférieurs.

Les symptômes incluent douleurs, gonflements, picotements et engourdissements, et les TMS peuvent entraîner une limitation des mouvements (lorsque ceux-ci provoquent des douleurs) et des difficultés à maintenir une position corporelle (position assise, par exemple) pendant de longues périodes (ou pas si longues). Ils peuvent également entraîner une incapacité, et les personnes qui en souffrent peuvent même être contraintes de renoncer totalement au travail. Un TMS peut être une pathologie assortie d'un diagnostic médical spécifique, mais dans certains cas, il n'y a pas de diagnostic spécifique aux douleurs. Voici une liste des différents types de TMS que vos travailleurs peuvent connaître:



Les **douleurs au niveau du dos et du cou** (ce sont certaines des pathologies les plus courantes).



Les **blessures musculaires** peuvent être provoquées par des activités pénibles ou répétitives. Elles apparaissent généralement dans l'avant-bras, le bras, les cuisses, les mollets, les fesses, l'épaule, le dos ou le cou. Ces activités peuvent également provoquer des douleurs dans les articulations du poignet, du coude, des épaules ou des genoux.



Les **pathologies articulaires** peuvent être causées par l'usure ou la maladie, et sont généralement observées au niveau des hanches, des genoux ou des épaules. Toutefois, elles peuvent également résulter d'une blessure.



Les **pathologies osseuses** résultent généralement de blessures, telles qu'une fracture à la jambe.

La **Figure 3** montre les parties du corps qui peuvent être touchées par des TMS.

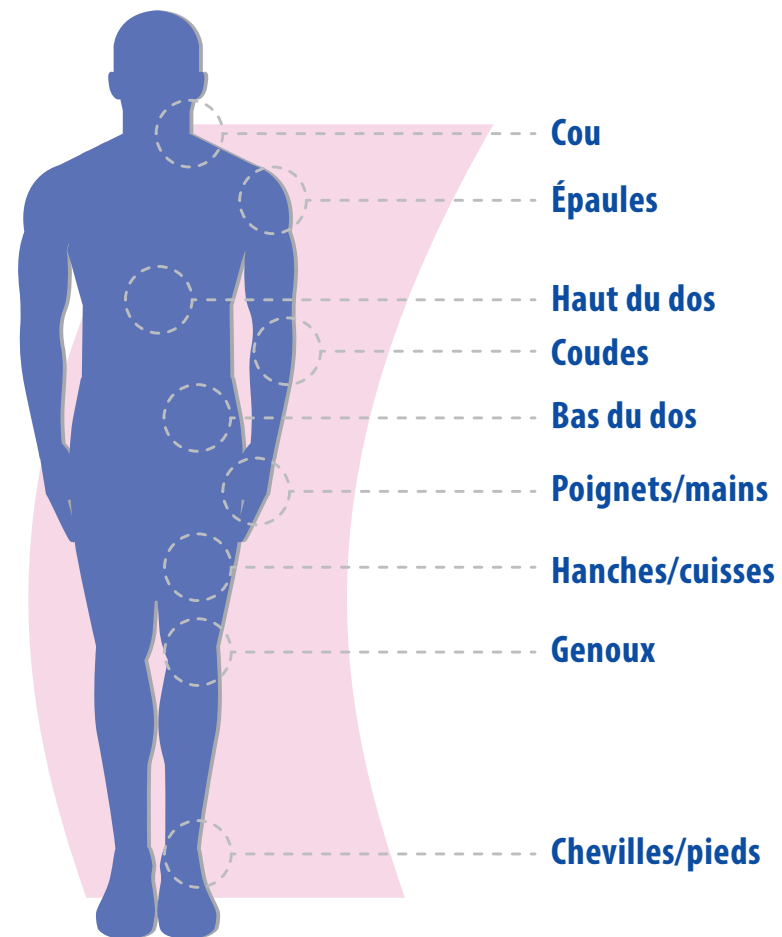


Figure 3

3.2 Pourquoi devriez-vous étudier cette question?

Les TMS sont le problème professionnel le plus répandu en Europe. Ils coûtent des milliards d'euros aux employeurs et aux économies nationales. Les conséquences économiques pour les employeurs sont principalement une diminution de l'efficacité en raison de la perte de productivité et des absences pour cause de maladie. Pour la société dans son ensemble, l'indemnisation des travailleurs et les coûts médicaux et administratifs sont énormes.

Les TMS ont également de graves conséquences pour les travailleurs individuels, qui peuvent subir une perte de confiance en eux, faute de ne pas être en mesure d'accomplir correctement leur travail, ou d'autres problèmes de santé physique et mentale causés par le fait de ne pouvoir être physiquement ou socialement actifs en raison de la douleur. Les personnes qui en souffrent peuvent avoir

à subir d'importantes conséquences financières si elles doivent cesser de travailler en raison de TMS.

Les TMS sont répandus dans tous les secteurs et, s'ils ne constituent pas déjà un problème pour certains de vos employés, ils en deviendront probablement un à un certain moment. C'est pourquoi il est si important de prévenir et de gérer les TMS. L'amélioration de l'environnement de travail peut s'avérer difficile, en particulier pour les petites entreprises, en raison d'un manque d'argent, de temps ou d'expertise. Cette amélioration est toutefois possible, car il existe de nombreux exemples de petites entreprises qui gèrent les TMS avec succès au profit des travailleurs et de l'entreprise elle-même. Votre connaissance approfondie de votre organisation et la communication directe que vous pouvez avoir avec votre personnel sont des atouts sur lesquels vous pouvez vous appuyer.

L'INCIDENCE DES TMS SUR LES ENTREPRISES

Absentéisme

Il n'est pas rare qu'un travailleur souffrant beaucoup de TMS doive prendre plusieurs jours ou semaines de congé de maladie. L'absentéisme causé par les TMS pourrait constituer un problème grave pour votre entreprise.

Travailleurs malades au travail

Imaginez une situation dans laquelle un travailleur souffre chaque jour des suites de TMS. Il n'aborde pas le problème avec vous ou ses collègues, mais les TMS mobilisent une partie des ressources du travailleur, de sorte qu'il ne peut pas accomplir ses tâches aussi bien que d'habitude. Dans cette situation, les TMS s'aggravent et les performances

et la productivité du travailleur en pâtissent quotidiennement. En fait, la perte de productivité due à la présence de travailleurs au travail alors qu'ils sont incommodés par des TMS peut être encore plus importante que celle qui résulte de l'absentéisme causé par les TMS.

Retraite prématurée ou forcée

Un travailleur souffrant de TMS peut être dans la nécessité de quitter complètement son poste de travail, soit à la suite d'une lésion aiguë après de nombreuses années d'exposition au risque, soit en raison d'une expérience de TMS qui continue d'entraver son rendement professionnel.

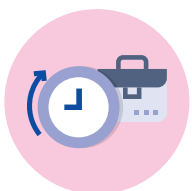
3.3 Les TMS et l'environnement de travail

Les TMS peuvent être causés par divers facteurs souvent combinés. La plupart des TMS résultent d'une exposition répétée à des facteurs de risques, mais ils peuvent également résulter de lésions, telles que des fractures osseuses. Un certain nombre de caractéristiques du travail peuvent contribuer aux TMS, et le problème est souvent causé par un cocktail de caractéristiques différentes interagissant entre elles pour créer de

mauvaises conditions de travail. Par conséquent, un examen efficace des caractéristiques du travail qui contribuent aux TMS doit permettre de détecter non seulement une tâche à risque (par exemple, port d'un objet lourd), mais aussi les circonstances dans lesquelles la tâche est exécutée (par exemple, porter l'objet lourd tout en étant pressé). Les TMS peuvent être causés ou aggravés par:



des **facteurs physiques** (également appelés «**biomécaniques**» ou «**ergonomiques**»): les postures et les mouvements au travail peuvent être délétères du fait de leur répétition, de leur durée ou des efforts qu'ils impliquent. Voici, par exemple, des facteurs de risques physiques: travail physique lourd (efforts importants), port de charges lourdes, postures inconfortables, tâches prolongées, position assise ou debout prolongée, et tâches qui doivent être répétées ou qui nécessitent une grande précision;



des **facteurs organisationnels**: la façon dont le travail est organisé en termes de nombre d'heures de travail consécutives, de possibilités de faire des pauses, de cadences de travail et de diversité des tâches à accomplir constitue autant d'aspects qui rendent les tâches physiques plus ou moins contraignantes;



des **facteurs psychosociaux**: une charge de travail excessive et une forte intensité du travail peuvent accroître les niveaux de stress des travailleurs, ce qui peut alors augmenter leur tension musculaire et leur sensibilité à la douleur. En outre, l'absence de contrôle (maîtrise) des tâches à accomplir ou de la manière ou du rythme auxquels elles doivent être accomplies, ainsi que le manque de soutien de la part de collègues ou du personnel d'encadrement peuvent également accroître le risque de TMS. En effet, si les travailleurs se sentent soumis à une pression trop forte au travail, ils ne sont pas en capacité de prendre les mesures de précaution appropriées ou d'adopter des postures et des pratiques de travail sûres. C'est ainsi que des facteurs psychosociaux deviennent des facteurs de risques de TMS;



les **caractéristiques des travailleurs**, telles que l'âge, le genre, la taille, la taille des membres supérieurs, les antécédents médicaux (s'ils souffrent déjà de TMS ou en ont souffert dans le passé) et le manque de connaissance des techniques de travail et des procédures de sécurité, peuvent également constituer des facteurs de risques liés aux TMS si ces risques ne sont pas gérés correctement.

3.4 Prévenir et gérer les TMS — un processus en cinq étapes

Pour **prévenir** les TMS, vous devez évaluer les risques sur votre lieu de travail et essayer de les supprimer. Même s'il est peu probable que vous soyez en mesure d'éliminer complètement tous les risques, vous pourrez prendre des mesures efficaces pour réduire et gérer les facteurs de risques liés aux TMS auxquels vos travailleurs sont exposés.

Une gestion efficace des TMS requiert une **intervention précoce**. Autrement dit, vous devez vous engager à gérer les TMS dès que vous prenez connaissance d'un problème (lorsqu'un travailleur vous informe de problèmes musculosquelettiques), ce qui vous permettra de contrôler la situation et de veiller à ce que le problème ne s'aggrave pas. Si le problème n'est pas géré, la santé de vos travailleurs et la productivité de votre entreprise pourraient en être affectées. Si un ou plusieurs de vos travailleurs ont déjà pris un congé de maladie en raison de TMS, votre rôle dans la gestion du **retour au travail** est très important. De simples

changements, ajustements et mécanismes de soutien sur le lieu de travail peuvent souvent aider les travailleurs souffrant de maladies musculosquelettiques chroniques et douloureuses à continuer à travailler, et permettre de veiller à ce que le travail n'aggrave pas ces troubles.

Dans les sections suivantes, nous présentons un processus en cinq étapes pour la gestion des TMS sur le lieu de travail, sur la base de celui décrit à la section 1.2. Chaque étape est décrite à tour de rôle, avec des suggestions sur les questions que vous devrez peut-être examiner et quelques outils utiles. Il importe de noter qu'il ne s'agit que de suggestions; vous devrez apporter des améliorations d'une manière qui fonctionne pour vous et pour vos travailleurs. Toutefois, les orientations suivantes constituent une source d'inspiration et d'aide pour déterminer les principaux éléments que vous devrez garder à l'esprit lorsque vous apporterez des changements en vue de prévenir et de gérer des TMS.



ÉTAPE 1

PRÉPARER

À ce stade, vous devez soigneusement décider de la manière dont vous allez aborder l'évaluation des risques liés aux TMS dans votre entreprise et prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et la sécurité de vos travailleurs. Vous devrez:

1. décider qui dirigera le processus;
2. étudier les ressources disponibles;
3. décider comment et quand vous tiendrez les travailleurs informés et les associerez au processus;
4. décider de ce qui se passera et comment cela se passera.

1. DÉCIDER QUI DIRIGERA LE PROCESSUS

Il vous appartient, en tant qu'employeur, de décider qui va prendre l'initiative en matière d'évaluation et de gestion des risques de TMS. Cela pourrait être vous-même, un employé désigné par vous ou un expert en santé et sécurité, tel qu'un ergonomiste.

2. ÉTUDIER LES RESSOURCES DISPONIBLES

Lors de la préparation de l'évaluation des risques, vous devrez recueillir certaines informations:

- une liste ou une description des activités/tâches comportant un risque de TMS effectuées dans votre entreprise (voir les «Tâches pouvant contribuer aux TMS», p. 68 à 76);
- toute information sur les TMS déjà disponible dans votre entreprise: dossiers d'accident et de maladie, plaintes (de travailleurs ou de représentants de travailleurs), statistiques sur l'absentéisme, etc.;
- orientations sur les TMS émanant des organismes nationaux compétents (ministères, instituts nationaux de santé et de sécurité ou équivalents);

-
- guides, listes de contrôle ou manuels produits par votre secteur d'activités (par exemple, les associations professionnelles) et traitant des risques professionnels spécifiques (y compris les TMS) dans votre secteur;
 - sites web sur la sécurité et la santé au travail traitant de l'évaluation des risques en général et plus particulièrement des TMS (voir le chapitre 5).

Il importe également de fournir les informations, la formation et le soutien nécessaires à tous les acteurs du processus.

DÉCIDER COMMENT ET QUAND VOUS TIENDREZ LES TRAVAILLEURS INFORMÉS 3. ET LES ASSOCIEZ AU PROCESSUS

La participation et l'engagement des travailleurs sont essentiels pour prévenir les problèmes de santé et de sécurité sur le lieu de travail. Les travailleurs devraient être associés tout au long du processus (de l'évaluation des risques au suivi et à l'évaluation de ce qui a été fait). La participation des travailleurs peut contribuer au développement d'une culture de la santé et de la sécurité au sein de l'entreprise, ce qui est important si vous souhaitez apporter des améliorations durables. En ce qui concerne les TMS, cela devrait également contribuer à une discussion plus ouverte sur les problèmes sur le lieu de travail, vous permettant de traiter la question de manière plus systématique et structurée.

DÉCIDER DE CE QUI SE PASSERA ET 4. COMMENT CELA SE PASSERA

Chacun dans votre entreprise doit comprendre que la résolution du problème des TMS sur le lieu de travail prendra du temps, que des objectifs et un plan (comprenant différentes étapes, comme décrit dans le présent guide ou dans des documents similaires) devront être décidés et que des ressources devront être allouées au projet.

Montrez votre attachement au processus en décidant et en communiquant un calendrier de base pour les prochaines étapes. Soyez réaliste quant à la rapidité avec laquelle l'entreprise sera en mesure de mener à bien ce processus, mais assurez-vous que chacun comprenne que le moment est venu d'aborder cette question.

**POUR VÉRIFIER SI VOUS ÊTES PRÊT À PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE,
PARCOUREZ CETTE LISTE DE CONTRÔLE:**

-
- | | |
|---|--|
| ☒ Avez-vous une bonne compréhension des TMS, ou avez-vous besoin de plus d'informations? | ☒ Avez-vous une bonne compréhension de toutes les tâches/activités liées à votre entreprise, ou avez-vous besoin d'examiner les différents processus de travail? |
| ☒ Pensez-vous pouvoir traiter cette question en interne, ou auriez-vous besoin de conseils ou d'un soutien externes? | ☒ Savez-vous comment vous aller impliquer vos travailleurs? |
| ☒ Votre personnel et vous reconnaissez-vous qu'il est important de traiter les TMS d'une manière plus systématique et structurée? | ☒ Avez-vous vérifié si une personne du même secteur d'activités que le vôtre a élaboré des orientations ou des listes de contrôle ciblées pour votre secteur? |



ÉTAPE 2

ÉVALUER LES RISQUES

La phase d'évaluation des risques, qui consiste à examiner l'environnement de travail par rapport aux risques liés aux TMS, est cruciale, car c'est au cours de cette phase que vous déterminerez ce qui doit changer. En procédant à cette évaluation, vous remplissez également l'obligation légale qui vous incombe d'évaluer les risques auxquels les travailleurs sont exposés au travail.

À ce stade, il vous faudra :

1. identifier les facteurs de risques de TMS sur votre lieu de travail;
2. fixer des priorités — quelles questions devraient être traitées en premier lieu?

IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES 1. DE TMS SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL

Il importe d'adopter une approche systématique et de veiller à ce que tous les risques et problèmes pertinents soient identifiés. Il se peut que des outils spécifiques d'évaluation des risques aient été mis au point pour votre secteur dans votre pays. Assurez-vous de les rechercher avant de commencer; ils peuvent être très utiles.

Pour commencer, vous trouverez ci-après une liste des facteurs qui contribuent généralement aux TMS. Deux outils suggérés, décrits dans les boîtes à outils figurant aux pages 77 et 78, peuvent vous aider à associer les travailleurs au processus.

TÂCHES POUVANT CONTRIBUER AUX TMS

Dans le cadre de votre exercice d'évaluation des risques, vous pourriez tenter de recenser les tâches présentant certaines des caractéristiques énumérées ci-dessous, qui contribuent généralement aux TMS.

FACTEURS PHYSIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX



Les travailleurs doivent-ils manipuler des objets lourds et, en même temps, courber ou se tordre le dos?

Le port de charges lourdes et le port fréquent de charges constituent un risque pour vos travailleurs. Il importe de noter à quel point les charges qui doivent être portées sont lourdes et à quelle fréquence elles doivent l'être, et de veiller à ce que les travailleurs connaissent les bonnes pratiques en matière de port de charges. Toutefois, même lorsque les bonnes pratiques de port de charges sont suivies, les charges peuvent être trop lourdes ou doivent être portées trop souvent, contribuant donc aux TMS.

Les travailleurs doivent-ils recourir à la force ou à une pression localisée?

Le fait d'avoir recours à des niveaux élevés de force ou de pression (par exemple, pousser ou tirer quelque chose de lourd ou devoir pousser fortement sur des boutons, des boîtes ou des outils) est une caractéristique du travail qui peut contribuer aux TMS. Par conséquent,

il est important de noter à quelle fréquence une telle tâche doit être accomplie, s'il existe de bonnes poignées ou des surfaces pour optimiser l'utilisation de la force et si les travailleurs disposent d'une bonne technique pour les efforts importants.

Les travailleurs doivent-ils accomplir certaines tâches de manière répétitive?

Même les mouvements peu exigeants peuvent contribuer aux TMS lorsqu'ils sont exécutés de façon répétitive. Le fait de devoir effectuer maintes et maintes fois une tâche déterminée peut poser problème (par exemple, saisir des données à l'aide d'un clavier). Par conséquent, il est important que les tâches exécutées de façon répétée soient optimisées autant que possible en fonction de la situation (c'est-à-dire qu'elles sont exécutées de manière efficace) et qu'elles puissent être adaptées aux capacités des travailleurs et à leurs caractéristiques corporelles (par exemple, petites ou grandes mains, grands ou petits, etc.).

Les travailleurs doivent-ils se tenir debout ou être assis dans des positions de travail inconfortables ou statiques?

Le maintien, pendant plusieurs heures, d'une posture statique, même si elle est correcte d'un point de vue ergonomique, peut contribuer à des TMS. Le maintien d'une posture inconfortable pendant une longue période peut constituer une menace sérieuse pour la santé musculosquelettique. Examinez les tâches nécessitant des postures statiques, et voyez s'il est possible d'introduire des changements de posture ou d'optimiser la position du corps pendant l'exécution de la tâche (par exemple, en trouvant un appui pour soulager les bras).

Les travailleurs sont-ils exposés à des vibrations, par exemple lorsqu'ils travaillent avec des outils ou qu'ils sont assis ou debout sur des surfaces qui vibrent?

Les vibrations peuvent solliciter et stimuler les muscles et les articulations de manière excessive, et contribuer à

des TMS. Par conséquent, les personnes qui travaillent avec des outils qui émettent des vibrations doivent pouvoir faire des pauses et passer du temps à effectuer d'autres tâches n'impliquant pas de vibrations. N'oubliez pas que la conduite d'un véhicule peut générer des vibrations à travers le corps et nécessite également des pauses.

Les travailleurs travaillent-ils dans des conditions de luminosité insuffisante, de température basse ou d'humidité élevée?

Un éclairage insuffisant augmente la fatigue visuelle, ce qui peut provoquer des TMS au niveau du cou et des épaules. C'est pourquoi de bonnes conditions d'éclairage sur le lieu de travail sont si importantes. Une température basse refroidit les muscles, entravant ainsi l'efficacité des techniques de travail et entraînant par conséquent des erreurs, une baisse de la productivité et des TMS. Des vêtements appropriés (pour la régulation de la température) ou des rideaux (afin d'éviter le courant



d'air froid provoqué par une porte constamment utilisée) pourraient résoudre le problème. Une humidité élevée ralentit l'évaporation de la transpiration, pouvant ainsi nuire au fonctionnement musculosquelettique et à d'autres fonctions corporelles importantes; il est possible de résoudre ce problème en fournissant de l'eau aux travailleurs et en leur permettant de faire des pauses.

Les travailleurs doivent-ils effectuer certaines tâches dans des espaces trop exigus pour mener à bien l'activité ou l'exécuter en toute sécurité?

Même l'exécution d'une tâche qui ne créerait aucun problème dans des circonstances normales peut devenir problématique si elle est réalisée dans un espace exigü. Par exemple, transporter un carton dans un couloir étroit, percer dans un espace étroit ou être assis dans un espace exigü peuvent entraîner un risque de blessure ou des TMS. Il peut être possible d'organiser l'espace de travail de manière à éviter les contraintes d'espace.

Quelles sont les caractéristiques des surfaces de travail et des sièges?

Le travail sur une surface glissante ou encombrée peut exposer le travailleur à des risques de blessure; il a également une incidence sur la productivité et sollicite fortement les muscles et les articulations afin de contrôler les mouvements. Il peut donc entraîner des TMS. Rendre la surface plus adaptée à la tâche, acquérir de meilleurs équipements (par exemple, de meilleures chaussures ou sièges) ou trouver de nouvelles méthodes de travail pour éviter les surfaces dangereuses sont des solutions possibles à ce problème.

Quelles sont les caractéristiques des objets manipulés? Sont-ils gros, encombrants ou coupants?

Les objets qui doivent être manipulés (par exemple, perceuses, ciseaux, boîtes, volants, lacets, etc.) peuvent entraîner des TMS en raison de leur forme ou de leur taille. Il est possible d'identifier ces objets en demandant

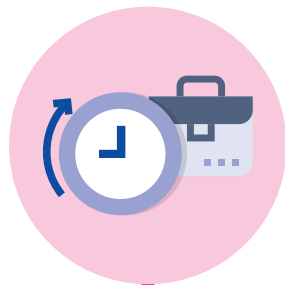
aux travailleurs s'ils associent les objets qu'ils manipulent à des douleurs corporelles. Parmi les moyens envisageables pour remédier à ce problème figurent des équipements nouveaux ou plus ergonomiques, l'organisation du travail de manière à ce que l'objet ne doive pas être souvent manipulé, l'utilisation de dispositifs d'assistance (gants antidérapants, par exemple) et l'adaptation de la position de l'objet lorsqu'il doit être manipulé. La solution dépendra fortement de l'objet, des travailleurs et de la situation.

Qu'en est-il du poids et de la répartition du poids des objets ou des personnes à déplacer? Certains objets sont-ils lourds, instables ou imprévisibles?

Porter, pousser ou tirer des objets ou des personnes peut être problématique s'ils sont très lourds ou si leur poids est mal réparti (par exemple, lever une poubelle), instable (par exemple, porter un seau d'eau) ou imprévisible (par exemple, porter un enfant ou déplacer un patient).

Quelle est la nature des conteneurs, outils et équipements manipulés? Par exemple, sont-ils difficiles à saisir ou intrinsèquement dangereux (par exemple, tranchants ou brûlants)?

Si un travailleur doit faire preuve d'une prudence particulière lorsqu'il manipule ou transporte quelque chose, par exemple si l'objet est toxique, très cher ou fragile (comme dans le cas d'une personne), cela nécessite un contrôle musculaire accru de la part du travailleur et peut donc entraîner des TMS.



FACTEURS ORGANISATIONNELS

Existe-t-il des jours ou d'autres périodes où l'intensité de travail est très élevée (lorsque les tâches doivent être exécutées à grande vitesse ou que les délais sont serrés)?

Presque indépendamment de la tâche à effectuer, le travail dans des délais serrés intensifie l'utilisation des muscles chez les travailleurs. Toutefois, de nombreuses tâches deviennent également plus dangereuses lorsqu'elles sont effectuées à grande vitesse; les techniques de travail peuvent également devenir plus rudimentaires et les travailleurs oublier ou éviter de faire des pauses.

Les journées de travail sont-elles longues et les possibilités de faire des pauses sont-elles limitées?

Certaines tâches sont sans danger si elles sont effectuées avec suffisamment de temps de récupération. Toutefois, plusieurs longues journées de travail consécutives, avec des possibilités de pause et de récupération physique et mentale limitées, peuvent compromettre la santé musculosquelettique des travailleurs, même lorsqu'ils accomplissent ces tâches par ailleurs sans danger.

Les tâches des travailleurs sont-elles suffisamment variées?

Souvent, les entreprises manquent des occasions d'affecter leurs employés à différents types de tâches. Toutefois, outre le profit résultant du fait de disposer d'un plus grand nombre de travailleurs aptes à accomplir un éventail de tâches, une entreprise qui saisit cette occasion créera également de nouvelles possibilités de répartition plus large des tâches professionnelles; la journée de travail de ses employés sera ainsi plus variée, ce qui réduira généralement le risque de développer des TMS.

Vos travailleurs se tiennent-ils assis ou debout dans la même position pendant des périodes prolongées?

Le fait d'être assis ou debout au même poste pendant de nombreuses heures peut contribuer aux TMS. Introduire des possibilités de faire des pauses (même très courtes) ou de changer de position (par exemple, travail en alternance en position assise et debout) au cours de la journée de travail peut contribuer à prévenir ou à réduire le risque de TMS.



FACTEURS PSYCHOSOCIAUX *(VOIR ÉGALEMENT LE CHAPITRE 2)*

Les facteurs psychosociaux décrits au chapitre 2, tels que les exigences élevées (charge de travail physique ou mentale excessive), le manque de contrôle sur le travail (horaires de travail, tâches, etc.) et la faible variabilité (tâches monotones et répétitives), peuvent provoquer des TMS ou les aggraver. Certains de ces facteurs sont liés aux «facteurs organisationnels» décrits dans la section précédente, et, dans la section suivante, quelques problèmes psychosociaux supplémentaires sont évoqués. Nous vous invitons toutefois à lire le chapitre 2 pour avoir une vue d'ensemble plus complète. En luttant contre les risques psychosociaux, vous contribuez également à prévenir les TMS.

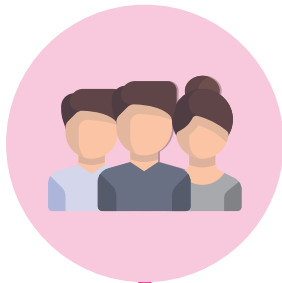
Il est probable qu'un travailleur en situation de stress modifiera sa manière de travailler, par exemple en accélérant le rythme ou en transportant des charges plus lourdes pour terminer plus rapidement son travail. Le stress peut également augmenter la tonicité musculaire, entraînant ainsi une fatigue des muscles, et il peut allonger la durée de l'activité musculaire et réduire la probabilité de récupération. Le stress peut également accroître la perception de la douleur ou affaiblir les mécanismes de résistance à la douleur.

Y a-t-il des travailleurs qui ne maîtrisent pas les tâches ou la charge de travail?

Les personnes sont bien conscientes de leurs propres capacités, et, par conséquent, les travailleurs ont le contrôle sur leur journée de travail et peuvent donner la priorité aux tâches de port de charges, choisir quand faire des pauses et moduler leur travail de manière saine, s'ils disposent des connaissances nécessaires. Toutefois, l'absence de contrôle contribue aux TMS dans la mesure où les travailleurs peuvent travailler au-delà de leur capacité en ce qui concerne les charges portées, le temps passé à travailler sans interruption ou la fréquence d'exécution d'une tâche.

Existe-t-il une lourde charge de travail mentale?

En tant que telle, une lourde charge de travail mentale peut contribuer aux TMS en ce qu'elle accroît la tension musculaire, mais elle peut également aggraver des troubles existants. Par exemple, une tâche qui nécessite un niveau élevé de concentration pendant de nombreuses heures (par exemple, utiliser une machine ou servir un grand nombre de personnes exigeantes dans une longue file d'attente) peut avoir une incidence sur la perception de la douleur.



FACTEURS INDIVIDUELS

Certaines tâches sont-elles mieux adaptées à la taille, à l'âge, à l'état de santé, etc., de certains travailleurs qu'à d'autres?

Il importe que les tâches soient adaptées au travailleur qui les exécute (c'est-à-dire adaptées à la capacité ou aux caractéristiques corporelles des travailleurs, telles que grands ou petits, aptes à 100 % ou souffrant d'une maladie chronique). Par exemple, la hauteur à laquelle les employés doivent travailler debout peut être trop haute pour certains et trop basse pour d'autres. Il se peut également que certains travailleurs souffrent d'une maladie chronique qui exige certains ajustements.

Les tâches de travail sont-elles adaptées aux compétences professionnelles des travailleurs?

L'exécution d'une tâche trop facile ou trop difficile peut contribuer aux TMS. Si les travailleurs accomplissent une tâche trop dure, une mauvaise posture ou une tension musculaire accrue peuvent entraîner des TMS. S'ils exécutent des tâches trop faciles, ils peuvent perdre leur concentration et oublier les techniques de travail, ce qui peut contribuer à l'apparition de TMS.

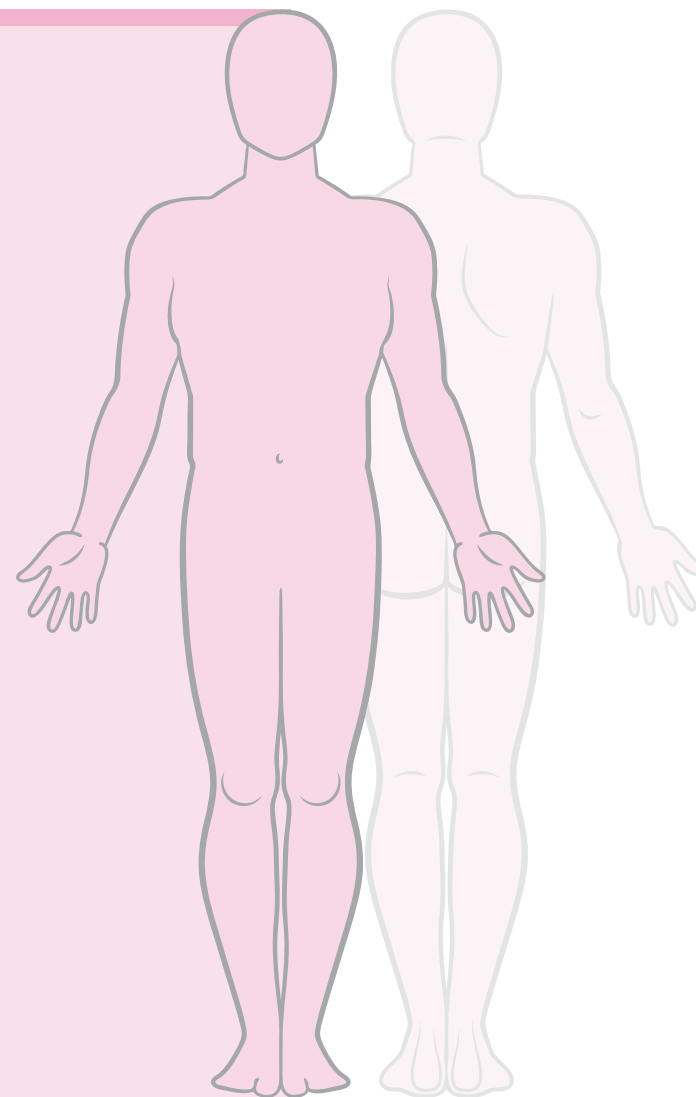


TOOLBOX

CARTOGRAPHIE CORPORELLE (*BODY MAPPING*)

Un moyen de lancer une discussion concernant les TMS consisterait à placer sur un tableau blanc ou sur un mur une affiche représentant un corps (*voir l'annexe 2*). À côté de l'affiche, mettez à la disposition des travailleurs un marqueur pour qu'ils fassent des croix sur les parties du corps où ils ont ressenti des douleurs ou d'autres symptômes de TMS au cours de la semaine ou du mois écoulé. Chaque travailleur peut également laisser une marque au bas de l'affiche pour indiquer qu'il a participé. Lorsque le nombre de marques au bas de l'affiche est identique à celui des travailleurs, ou qu'il est établi que toutes les personnes qui souhaitaient participer l'ont fait, les schémas qui ressortent de l'affiche peuvent être utilisés pour une séance de discussion et de réflexion.

Si vous le souhaitez, vous pouvez fournir des marqueurs de différentes couleurs pour différents types de problèmes. Par exemple, vous pouvez utiliser un marqueur rouge pour les problèmes psychosociaux et un vert pour les problèmes physiques.





TOOLBOX

ORGANISATION D'UN SAFARI PHOTO

Un moyen d'identifier les facteurs qui contribuent aux TMS sur votre lieu de travail est de demander aux travailleurs de prendre des photos à l'aide de leur téléphone portable sur une période de deux semaines. Toutes les personnes (travailleurs et supérieurs hiérarchiques) doivent prendre deux ou trois photos d'un élément qu'elles perçoivent comme risqué ou déclencheur de symptômes de TMS au travail. Elles peuvent également prendre des photos de situations ou d'équipements de travail qu'elles perçoivent comme contribuant à la prévention des TMS. La qualité des photos n'a pas d'importance et elles ne doivent pas nécessairement être explicites. En fait, chaque travailleur ou supérieur hiérarchique doit fournir une explication succincte de ses photos.

Afin de représenter un risque, une photo pourrait, par exemple, montrer la hauteur du trou d'un conteneur à déchets dans lequel les poubelles doivent être vidées (tâche pour laquelle les travailleurs doivent utiliser une certaine force et adopter une posture inconfortable afin

d'éviter que les déchets de la poubelle ne retombent sur eux). Afin de contribuer à prévenir les TMS, une photo pourrait, par exemple, représenter des collègues qui s'entraident pendant une phase d'activité sous pression.

Chaque personne peut imprimer ses photos et les coller sur un tableau (par exemple, à la cantine ou dans une salle de réunion). Une fois le safari terminé, la personne qui dirige le projet organise un atelier au cours duquel toutes les photos sont affichées et les thèmes abordés peuvent être discutés. L'objectif est d'établir une compréhension commune de ce que représentent les photos. Ensuite, les photos doivent être regroupées par thème (par exemple, aspects positifs et négatifs des dispositifs d'assistance, équipements de protection, positions du corps, variation des tâches, etc.).

Un atelier safari photo fonctionne bien dans les entreprises qui comptent jusqu'à 10 travailleurs. Si vous avez plus de 10 travailleurs, vous devriez envisager d'organiser plusieurs ateliers.

FIXER DES PRIORITÉS — QUELLES QUESTIONS DEVRAIENT ÊTRE TRAITÉES 2. EN PREMIER LIEU?

Il est essentiel de classer par ordre de priorité les mesures à prendre pour prévenir ou réduire les TMS. Il existe de nombreuses façons d'établir des priorités et, ce faisant, il convient de tenir compte de nombreux facteurs. D'une manière générale, la hiérarchisation des priorités devrait tenir compte de la gravité du risque, du résultat probable de l'incident en découlant, du nombre de travailleurs susceptibles d'être touchés et du temps nécessaire pour prendre des mesures préventives.

Il est important que les travailleurs soient impliqués dans la hiérarchisation des problèmes à traiter en priorité; leur opinion concernant les tâches et les situations les plus susceptibles de contribuer aux TMS sera précieuse.



ÉTAPE 3

PLANIFIER LES MESURES

À ce stade, il vous faudra:

1. convenir des mesures à prendre pour éliminer ou atténuer les risques;
2. mettre en place un plan d'action.

CONVENIR DES MESURES À PRENDRE POUR ÉLIMINER OU ATTÉNUER LES

1. RISQUES

Lorsque vous discutez et convenez de ces mesures, il importe de respecter les principes généraux de prévention:

- **Éviter les risques de TMS**, par exemple:
 - automatiser les opérations de levage et de transport.
- **Lutter contre les risques de TMS à la source**, par exemple:
 - modifier la hauteur à laquelle les objets doivent être levés;
 - améliorer le revêtement des sols pour une meilleure surface d'appui.
- **Adapter le travail à l'individu**, par exemple:
 - concevoir le lieu de travail de manière qu'il y ait suffisamment de place pour adopter les bonnes postures;
 - choisir des sièges et des bureaux réglables;
 - mettre en œuvre un roulement dans l'occupation des emplois afin d'atténuer le travail répétitif ou monotone, ou intégrer des pauses régulières pour permettre aux travailleurs de récupérer de leurs efforts.

- **S'adapter au progrès technologique**, par exemple:

- se tenir informé des nouveaux dispositifs d'assistance et, notamment, des dispositifs, outils et équipements plus ergonomiques;
- tenir les travailleurs informés des progrès technologiques afin qu'ils continuent de se sentir compétents.

- **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou qui l'est moins**, par exemple:

- remplacer la manutention manuelle de charges par la manutention mécanique.

- **Élaborer une politique de prévention globale et cohérente** couvrant la technologie, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs liés à l'environnement de travail.

- **Mettre d'abord en œuvre des mesures collectives**, par exemple:

- privilégier des poignées offrant une bonne prise en main plutôt que des gants antidérapants, privilégier le port de petites charges plutôt que l'utilisation de ceintures dorsales (support lombaire) ou d'attelles de poignet, privilégier la réduction du nombre de tâches qui obligent les travailleurs à s'accroupir ou à s'agenouiller plutôt que l'utilisation de protège-genoux.

- **Fournir des instructions et une formation appropriées aux travailleurs**, par exemple:

- donner une formation et des informations pratiques sur l'utilisation correcte des équipements professionnels (appareils de levage, sièges, mobilier), sur la manière d'organiser le travail et le poste de travail de façon ergonomique, sur les bonnes postures de travail (position assise, debout), etc.

Tableau 3 — Exemples d'interventions visant à lutter contre les TMS

Comme indiqué précédemment, les TMS peuvent être causés par des facteurs liés à l'organisation du travail, ainsi que des facteurs physiques, psychosociaux et individuels, qui, la plupart du temps, interagissent les uns avec les autres. En raison de ces causes multiples, le meilleur moyen de lutter contre les TMS est d'adopter une approche combinée.

Le tableau 3 présente des exemples d'interventions ciblant différents facteurs de risques liés aux TMS. Les mesures visant un facteur de risque isolé seront probablement moins efficaces qu'une combinaison de mesures ciblant plusieurs facteurs.

Type d'intervention	Mesures possibles	Exemples
Cibler l'aménagement/ l'équipement des postes de travail	• Mesures axées sur la modification de l'aménagement des postes de travail	• Adapter la position, la hauteur et l'aménagement de l'espace de travail pour améliorer les postures de travail • Fournir des sièges réglables, utiliser des plateformes, etc.
	• Mesures axées sur l'environnement physique	• Assurer un bon éclairage, éviter les reflets sur les écrans • Assurer la régulation de la température
	• Mesures ciblant les équipements de travail	• Veiller à ce que les équipements soient conçus de manière ergonomique et adaptés aux tâches à exécuter • Entretenir régulièrement les équipements • Privilégier les outils légers, réduire le poids des objets utilisés pour exécuter les tâches
Cibler l'organisation du travail	• Mesures axées sur l'organisation du travail/les processus de travail	• Planifier le travail afin d'éviter les tâches répétitives ou prolongées dans de mauvaises postures • Introduire des pauses courtes et fréquentes dans le cadre d'activités plus risquées (pas nécessairement un temps de repos) • Instaurer une rotation des emplois ou réattribuer des tâches • Modifier les effectifs et/ou les fréquences du cycle de travail
	• Mesures ciblant les conditions de travail	• Limiter la durée de certaines tâches dans des circonstances particulières (froid, humidité, etc.)

Type d'intervention	Mesures possibles	Exemples
Cibler les facteurs psychosociaux et le stress	Mesures visant à minimiser les facteurs de stress	- Permettre des changements dans la manière dont les tâches sont exécutées - Permettre des pauses - Montrer votre intérêt pour les tâches des travailleurs et leur santé, et demandez-leur régulièrement ce qu'ils en pensent
	Mesures visant à assurer que les travailleurs ont le contrôle sur la situation de travail	- Assurer une formation adéquate des travailleurs afin qu'ils se sentent compétents dans leurs tâches - Veiller à ce qu'ils aient une influence suffisante sur la manière dont les tâches sont accomplies et le rythme auquel elles le sont, afin qu'ils puissent procéder aux adaptations requises par leur organisme - Encourager et favoriser un bon soutien collégial
Cibler les travailleurs	Mesures de sensibilisation	- Mettre à la disposition des travailleurs des informations pratiques sur la manière de protéger et de promouvoir leur santé musculosquelettique au travail - Partager les expériences des travailleurs qui ont développé des TMS
	Formation	- Former les travailleurs à l'utilisation des équipements, aux postures correctes, etc. - Former les travailleurs à la manière de maintenir un système musculosquelettique sain au travail
	Équipements de protection individuelle	Mettre à la disposition des travailleurs les équipements de protection requis
	Protocoles de retour au travail	Mettre en place des procédures pour la réintégration des travailleurs absents en raison de TMS

Pour décider des mesures à prendre, il peut être utile d'examiner ce que l'entreprise a fait (le cas échéant) dans le passé pour résoudre les problèmes soulevés. Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans le passé et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment cette fois? Pouvez-vous vous appuyer sur des activités antérieures qui ont été couronnées de succès dans le passé?

Il importe de garder à l'esprit ce qui est possible en termes, par exemple, de ressources financières et de ne pas se mettre d'accord sur des mesures qui, dans la pratique, pourraient ne pas être réalisables. Déterminez quelles ressources peuvent être mises à disposition pour soutenir la mise en œuvre des actions. Par exemple, quel est le budget disponible pour l'achat de nouveaux équipements ergonomiques? Même si les ressources financières sont très limitées, il est possible d'apporter des changements peu ou pas coûteux en ce qui concerne le calendrier des tâches, les priorités des tâches et l'organisation du travail.



TOOLBOX

RÉFLEXIONS POUR DES IDÉES DE MESURES

Une séance de réflexion au cours de laquelle chacun présente des idées d'actions et d'activités visant à traiter les questions prioritaires constituerait un bon moyen d'associer les travailleurs au processus. Une manière de structurer la séance consisterait à demander aux travailleurs de proposer des mesures ciblant l'aménagement des postes de travail, les équipements, l'organisation du travail, les facteurs psychosociaux ou les travailleurs. Vous pourriez alors examiner collectivement si des mesures sont requises ou non à tous ces niveaux. Certaines questions pourraient nécessiter une combinaison de mesures ciblant plusieurs facteurs, tandis que d'autres pourraient faire l'objet d'une seule modification mineure.

2. METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Le défi consiste à élaborer un plan d'action suffisamment précis pour que chacun sache clairement quel est son rôle, ce qui se passera et quand. Il doit indiquer qui est responsable de la mise en œuvre des solutions convenues et comment vos employés et vous-même saurez que ces solutions ont produit les résultats escomptés. À l'annexe 3, vous trouverez

un modèle de plan d'action que vous pourrez utiliser comme guide (vous pourrez évidemment l'adapter à vos besoins). Veillez à conserver ce document en bon état et à le tenir à jour afin qu'il puisse être consulté ultérieurement et qu'il puisse prouver les mesures que vous avez prises dans votre entreprise pour prévenir les TMS.

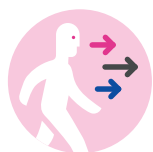
Une mise en œuvre efficace passe par l'élaboration d'un plan d'action. Les bons plans d'action comprennent:

- le problème — description;
- la priorité accordée à cette question;
- les solutions — ce qui sera fait;
- la responsabilité — qui dirigera les actions;
- les ressources — argent, temps, etc.;
- le calendrier — ce qui sera fait et quand;
- l'évaluation — comment vous saurez si les solutions mises en œuvre ont été efficaces.

Voir le tableau 4 à titre d'exemple. En réalité, un plan d'action devrait inclure plusieurs problèmes et leurs solutions (conformément aux priorités convenues précédemment). Il importe que chaque solution soit brièvement décrite (personne responsable, ressources disponibles, calendrier prévu et méthode d'évaluation).

Tableau 4 — Exemple de plan d'action visant à réduire les TMS liés au travail sédentaire (position assise)

Problème	Priorité	Solutions	Responsabilité	Ressources	Calendrier	Évaluation
Travail sédentaire: position assise prolongée en effectuant un travail de bureau et devant un écran d'ordinateur	Élevée	Cibler le lieu de travail - Utiliser du mobilier de travail ergonomique (réglable, adapté aux différents travaux sur écran de visualisation et aux différences individuelles) - Utiliser des bureaux debout (pour écourter et réduire le temps de sédentarité en alternant les positions assise et debout)	Employeur/ supérieur hiérarchique	Temps pour l'employeur/ supérieur hiérarchique pour: - évaluer et décider du mobilier de travail à acheter - évaluer et décider avec les travailleurs des changements à introduire dans l'organisation du travail pour aborder les problèmes liés au travail sédentaire	Fin du trimestre 2	Recueillir les réactions sur la manière dont la mise en œuvre progresse lors de chaque réunion mensuelle. Évaluation six mois après achèvement (Les travailleurs ressentent-ils/ perçoivent-ils des améliorations? Y a-t-il une réduction des absences pour cause de maladie liées aux TMS?)
		Cibler l'organisation du travail pour réduire la position assise prolongée - Organiser le travail de manière qu'il soit possible d'aménager des pauses - Assurer la variation des tâches dans le but d'alterner les positions assise et debout	Employeur/ supérieur hiérarchique	fournir une formation	Fin du trimestre 3	
		Cibler les facteurs psychosociaux Favoriser l'autonomie professionnelle (les travailleurs devraient être en mesure d'exercer un certain contrôle sur leur travail, de faire des pauses, d'alterner/de varier les positions assise et debout)	Employeur/ supérieur hiérarchique	Ressources financières nécessaires pour:	Fin du trimestre 3	
		Cibler les travailleurs - Sensibiliser aux troubles en matière de santé liés au travail sédentaire - Former les travailleurs: aux bonnes techniques de réglage du mobilier professionnel; à l'utilisation de la souris et du clavier ou d'autres dispositifs de saisie de données; à l'utilisation de la surface de travail pour assurer une posture de travail confortable et neutre - Encourager le recours aux pauses pour étirer les doigts, les mains, les bras et les jambes	Employeur/ supérieur hiérarchique, travailleurs	- remplacer les sièges et tables par un nouveau mobilier ergonomique - faire appel à un expert/ergonome en matière de santé et de sécurité	Fin du trimestre 1	



ÉTAPE 4

METTRE EN ŒUVRE LES MESURES

À ce stade, vous mettrez en œuvre les mesures convenues et en assurerez le suivi.

Cette étape, étroitement liée à la planification des actions, vise à garantir que les responsables mettent en œuvre les mesures de prévention et de protection convenues. Pour cela, il est important:

- de veiller à ce que la responsabilité de la mise en œuvre des diverses interventions et mesures convenues soit clairement établie;
- d'organiser des réunions régulières avec les personnes concernées ou de parler du plan d'action lors des réunions qui se tiennent déjà régulièrement;

- d'examiner, lors de ces réunions, chacune des mesures à tour de rôle et de s'informer des progrès réalisés et des obstacles rencontrés;
- de veiller à ce que les travailleurs soient impliqués et engagés, et que des efforts soient déployés pour garantir que la mise en œuvre des mesures est bien accueillie par les travailleurs concernés;
- d'encourager les suggestions de changements concernant les interventions sur la base de l'expérience acquise par les travailleurs lors de leur mise en œuvre.

Le suivi continu fait également partie de cette étape. Les efforts et l'accent placé sur la mise en œuvre des changements s'estompent au fil du temps, ce qui constitue un problème typique. Par conséquent, il est important que vous suiviez les progrès accomplis pour veiller à ce qu'il y ait des effets à long terme. Les questions suivantes devraient vous aider à y parvenir:

- ☒ La mise en œuvre a-t-elle été réalisée comme prévu? Consultez le plan d'action et demandez-vous: «Est-ce que tout a été fait?»
- ☒ Le processus de mise en œuvre a-t-il fait apparaître des obstacles dont vous devez vous occuper?

-
- ☒ Comment se déroule la mise en œuvre par rapport aux différents types d'activités, par exemple:
 - les travailleurs utilisent-ils réellement de nouveaux équipements ergonomiques et les utilisent-ils correctement?
 - les modifications convenues de l'aménagement des postes de travail ont-elles été mises en œuvre?
 - les modifications convenues ont-elles été apportées au comportement des travailleurs?
 - de nouvelles politiques sont-elles suivies?
 - la vitesse des tâches a-t-elle été ajustée et des pauses ont-elles été introduites?



ÉTAPE 5

ÉVALUER

L'objectif est d'obtenir une vue d'ensemble des résultats obtenus et de la manière dont vous pourrez utiliser ce que vous aurez appris. Il est recommandé de passer en revue toutes les mesures prises plusieurs mois (ou environ un an) après l'examen initial des conditions de travail.

À ce stade, il vous faudra:

1. évaluer si oui ou non vous avez atteint votre objectif;
2. examiner le cycle complet d'évaluation des risques, de planification et de mise en œuvre des mesures.

ÉVALUER SI OUI OU NON VOUS AVEZ 1. ATTEINT VOTRE OBJECTIF

Pour évaluer si les mesures mises en œuvre ont eu ou non les effets escomptés, réfléchir aux questions ci-dessous et en discuter avec vos travailleurs, par exemple au cours de réunions ou au moyen d'un bref questionnaire en ligne ou sur papier (qui pourrait être anonyme si vous pensez que cela serait plus efficace pour votre entreprise):

- ☒ Le nombre de travailleurs souffrant de TMS a-t-il été affecté (a-t-il diminué ou augmenté) par les mesures mises en œuvre?
- ☒ La perception de la douleur (ou de la gravité des TMS) par les travailleurs a-t-elle été affectée (a-t-elle diminué ou augmenté) par les mesures mises en œuvre?
- ☒ Relancer l'exercice de cartographie corporelle (si vous l'avez utilisé initialement): la nouvelle carte est-elle différente de celle créée avant la mise en œuvre du plan d'action?
- ☒ Le plan d'action a-t-il amélioré la capacité des travailleurs souffrant déjà de TMS à travailler d'une manière qui n'aggrave pas leurs TMS?

-
- ☑ Les solutions ont-elles donné des résultats aussi satisfaisants chez tous les travailleurs?
 - ☑ Certains éléments du plan d'action ont-ils fonctionné mieux que d'autres?
 - ☑ Les travailleurs ressentent-ils moins de fatigue après une journée de travail?
 - ☑ Le plan d'action a-t-il eu des effets indésirables [par exemple, a-t-il introduit une sollicitation (exacerbée) de parties du corps autres que celles qui étaient auparavant sous tension]? Voici quelques exemples d'effets indésirables et de solutions:
 - De nouveaux équipements d'assistance peuvent faciliter une tâche et donc augmenter le rythme de travail, ce qui peut créer de nouveaux problèmes en termes de tension sur les muscles ou les articulations.
 - Les dispositifs d'assistance peuvent ralentir une tâche et avoir des effets sur la quantité de travail qu'un travailleur peut accomplir dans un laps de temps donné. Par conséquent, pour éviter une pression excessive, il peut être nécessaire d'indiquer clairement comment il convient de hiérarchiser les tâches.

-
- Une modification de la routine de travail peut faire peser de nouvelles charges sur le corps. Il peut s'avérer nécessaire d'introduire des changements progressivement afin d'éviter une sollicitation excessive des travailleurs.
 - Protéger un travailleur d'une tâche qui le sollicite excessivement peut être source de frustration et/ou de surcharge pour les autres travailleurs qui héritent de cette tâche.
 - De nouvelles routines, méthodes ou machines employées au travail peuvent être source de confusion et d'insécurité chez les travailleurs s'ils ne se sentent pas bien formés. En conséquence, ils peuvent éviter de les utiliser.
 - Tout changement d'équipement, de routines ou d'organisation du travail peut avoir une incidence sur l'expérience du travailleur. Toutefois, il devrait être possible d'éviter des conséquences négatives pour autant que les travailleurs soient correctement informés des changements et des raisons qui les sous-tendent.
 - Le massage est généralement perçu comme un grand bienfait pour les travailleurs. Toutefois, il ne permet pas de lutter contre les causes et les éléments déclencheurs des TMS et, par conséquent, il ne faut pas s'attendre à ce que les troubles s'améliorent; si les travailleurs espèrent des améliorations, ils seront déçus.

EXAMINER LE CYCLE COMPLET D'ÉVALUATION DES RISQUES, DE PLANIFICATION ET DE MISE EN 2. ŒUVRE DES MESURES

Il est important que vous preniez des notes pour vous-même sur l'évaluation afin d'être en mesure de les réétudier la prochaine fois que vous devrez mettre en œuvre ou examiner les mesures prises pour prévenir les TMS et les gérer.

Vous invitez à nouveau votre personnel à se réunir quelques minutes pour discuter des questions suivantes:

- ☒ Qu'est-ce qui a bien fonctionné et que faudra-t-il faire différemment à l'avenir?
- ☒ Qu'auriez-vous pu faire différemment à chaque étape pour améliorer le fonctionnement du processus?
- ☒ La méthode d'évaluation des risques a-t-elle été efficace?
- ☒ Les travailleurs se sont-ils sentis impliqués et ont-ils éprouvé un sentiment d'appropriation tout au long du processus?
- ☒ Qu'est-il possible de faire à l'avenir afin que les travailleurs continuent à se sentir informés et impliqués?

- ☒ En tant que supérieur hiérarchique, avez-vous soutenu les mesures de la meilleure manière possible?
- ☒ Comment faire en sorte que les effets positifs de nos actions perdurent?

Votre évaluation des risques doit faire l'objet d'un réexamen régulier, et ce pour un certain nombre de raisons, notamment si:

- des changements ont été introduits dans le processus de travail (utilisation de machines ou d'outils différents, changements introduits dans les tâches exécutées);
- les mesures de prévention et de protection actuellement en vigueur sont insuffisantes ou ne sont plus adéquates;
- les accidents ou maladies d'origine professionnelle entraînant des blessures ou des problèmes de santé peuvent faire apparaître la nécessité de changements afin de prévenir des incidents similaires à l'avenir.

Une évaluation des risques n'est pas réalisée une fois pour toutes.

4. Quelles sont les obligations légales? »



SITUATION JURIDIQUE DANS L'UNION EUROPÉENNE

La directive-cadre de l'UE (89/391/CEE) crée une obligation légale pour les employeurs de protéger leurs travailleurs en évitant, en évaluant et en combattant les risques pour leur sécurité et leur santé (sans mentionner de risques spécifiques). Cela inclut les facteurs psychosociaux sur le lieu de travail qui peuvent causer stress ou problèmes de santé mentale et physique et y contribuer, ainsi que les facteurs de risques liés aux TMS. La directive prévoit également une obligation générale pour les travailleurs de respecter les mesures de protection déterminées par leur employeur.

SITUATION JURIDIQUE DANS VOTRE PAYS

Pour de plus amples informations sur la législation en matière de sécurité et de santé dans votre pays, veuillez vous adresser à l'inspection nationale du travail ou aux points focaux nationaux de l'EU-OSHA (voir <https://osha.europa.eu/fr/about-eu-osha/national-focal-points> pour connaître les coordonnées du point de contact dans votre pays).

5. Ressources



STRESS ET PROBLÈMES PSYCHOSOCIAUX

Site web de l'EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHWiki, «Les problèmes psychosociaux»: https://oshwiki.eu/wiki/Les_problèmes_psychosociaux

Commission européenne (2014), *Promotion de la santé mentale au travail. Orientations pour la mise en œuvre d'une approche globale*, disponible à l'adresse:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=fr&moreDocuments=yes>

Commission européenne (2014), *Document interprétatif de la mise en œuvre de la directive 89/391/CEE du Conseil relative à la santé mentale sur le lieu travail*, disponible à

l'adresse: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=fr&moreDocuments=yes>

TMS

Site web de l'EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/fr/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHWiki, articles sur les troubles musculosquelettiques: https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Commission européenne (1996), *Guidance on risk assessment at work* (Orientations sur l'évaluation des risques au travail), disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Commission européenne (2017), *Health and safety at work is everybody's business: Practical guidance for employers* (La sécurité et la santé au travail sont l'affaire de tous: Orientations pratiques pour les employeurs), disponible à l'adresse: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cbe4dbb7-ffd1-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

Commission européenne (2017), communication «Des conditions de travail plus sûres et plus saines pour tous — Moderniser la législation et la politique de l'Union européenne en matière de sécurité et de santé au travail», disponible à l'adresse suivante: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=2709>

RESSOURCES NATIONALES

Pour obtenir des informations sur les ressources disponibles dans votre pays, veuillez vous adresser à l'inspection nationale du travail ou aux points focaux nationaux de l'EU-OSHA (voir <https://osha.europa.eu/fr/about-eu-osha/national-focal-points> pour les coordonnées du point de contact dans votre pays).

‘Annexes’

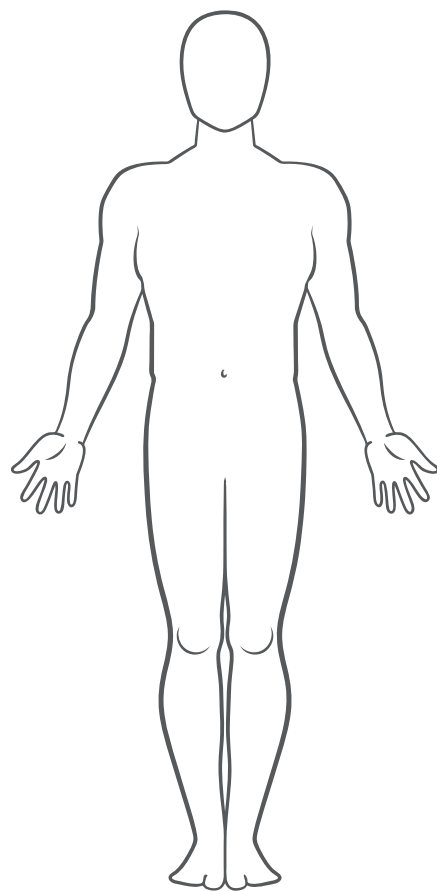
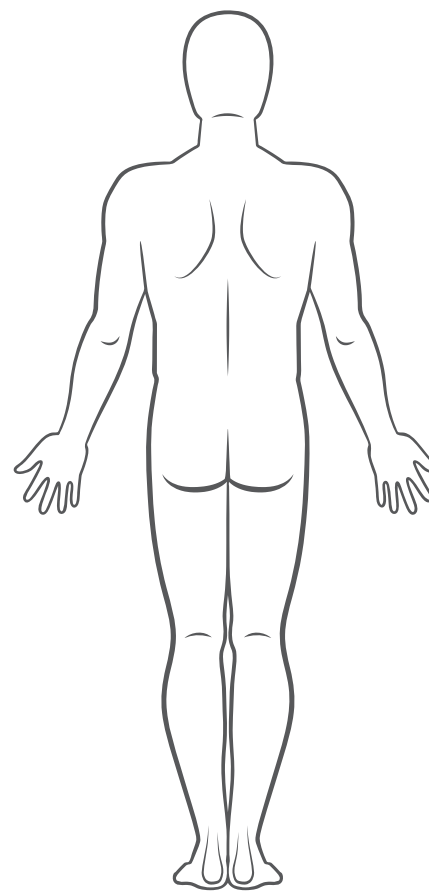
ANNEXE 1

CARTE VISUELLE — PROBLÈMES PSYCHOSOCIAUX



ANNEXE 2**CARTES CORPORELLES**

Utilisez un marqueur pour indiquer les parties du corps où vous avez ressenti des douleurs ou d'autres symptômes de TMS

**Avant****Arrière**

ANNEXE 3

MODÈLE DE PLAN D'ACTION (pouvant être utilisé pour documenter les problèmes et risques identifiés)

Danger/risque/ problème	Priorité	Mesures/ solutions	Responsabilité/ personnes concernées	Budget/ ressources	Délai/calendrier	Évaluation

**L'Agence européenne pour la sécurité et la santé
au travail (EU-OSHA)** contribue à faire de l'Europe

un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. L'Agence mène des activités de recherche et de développement, diffuse des informations fiables, équilibrées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes de sensibilisation à l'échelle de toute l'Europe. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence réunit des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des experts réputés des États membres de l'Union et au-delà.

**Agence européenne pour la sécurité et la santé
au travail**

Santiago de Compostela, 12

E-48003 Bilbao, ESPAGNE

Tél. +34 944358400

Fax +34 944358401

Courriel: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Office des publications
de l'Union européenne