

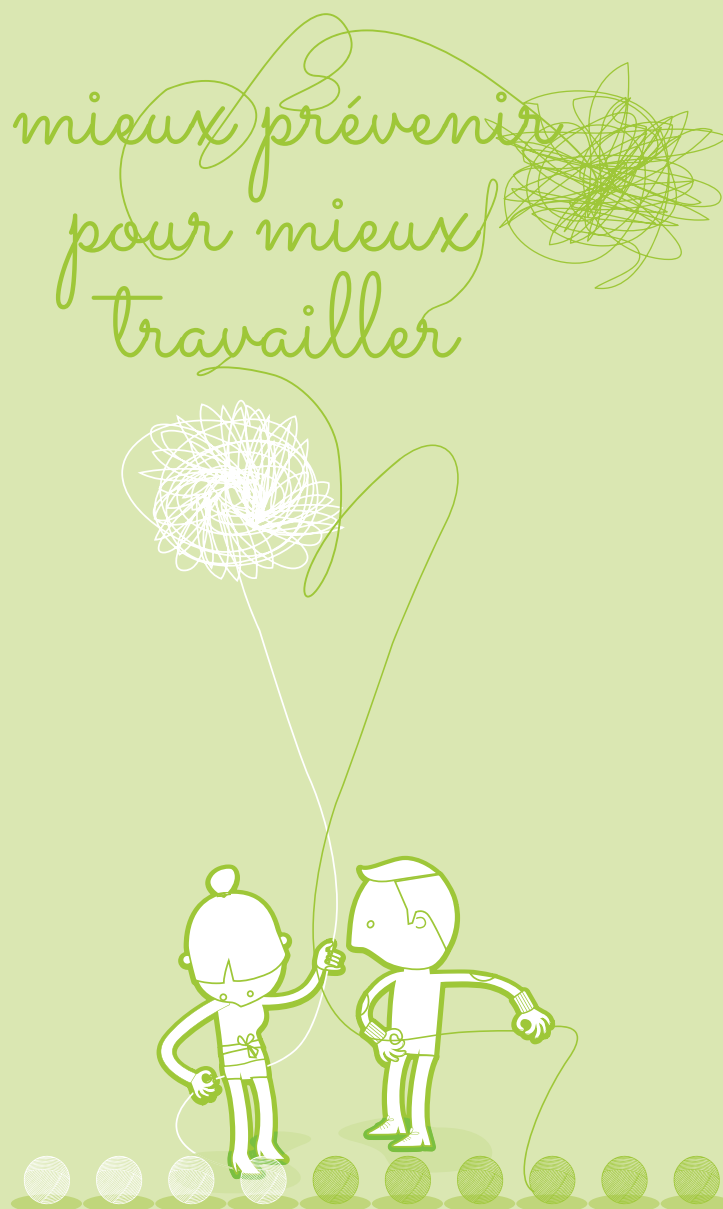
Les risques psychosociaux



www.healthy-workplaces.eu

Prix 2014-2015 des bonnes pratiques «Lieux de travail sains»

Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail



Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.
Un numéro unique gratuit (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

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, 2015

ISBN 978-92-9240-594-6
doi:10.2802/42905

Les illustrations ont été fournies par les lauréats et d'autres candidats.

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2015

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Table des matières

Introduction	5
--------------	---

Exemples récompensés

Belgique, Siemens Prévenir l'épuisement professionnel et le stress pour avoir «une vie équilibrée»	7
Danemark, Lån & Spar Bank Banque en mouvement — Faire participer les cadres et les salariés à l'amélioration du bien-être au travail	9
Allemagne, Daimler AG Vers une stabilité interne — Absentéisme réduit et satisfaction professionnelle accrue dans le secteur manufacturier	11
Allemagne, Groupe Deutsche Post DHL Gestion globale du stress dans les emplois postaux exigeants	13
Espagne, Hotel Colón, SA La direction et le personnel d'un hôtel collaborent pour améliorer les conditions de travail	15
Pays-Bas, Schuberg Philis Une culture d'honnêteté et de transparence dans l'externalisation des TI = 100 % de résultats	17
Pologne, Inspection régionale des prisons de Koszalin Amélioration de la communication, du règlement des conflits et de la gestion du stress parmi les agents pénitentiaires	19
Slovénie, Zavarovalnica Triglav, d.d. Jouer un rôle de premier plan en matière de risques psychosociaux dans les assurances	21
Slovaquie, U.S. Steel Košice, s.r.o. Lieu de travail sans stress = lieu de travail sans blessé dans la sidérurgie	23
Finlande, Fastems Oy Ab Prendre soin = partager — Une approche participative pour lutter contre le stress parmi les ingénieurs	25
Royaume-Uni, Nottingham City Homes Politiques et procédures proactives et participatives	27

Exemples salués

Belgique, VitaS	29
Davantage d'implication, de participation et de communication dans un établissement de soins aux personnes âgées	
Danemark, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB et ESL	31
Sûreté et sécurité — Un aspect naturel du travail dans une société de logement	
Grèce, Centre de prévention des risques professionnels (KE.P.E.K.) de Grèce centrale et municipalité de Chalkida	33
Évaluation des risques et gestion du stress lié au travail dans le secteur de la collecte des déchets	
Espagne, Acciona Energía	35
Plan global de prévention des risques psychosociaux	
France et Espagne, Airbus	37
Différentes mesures de prévention du stress lié au travail pour répondre à des situations différentes chez un avionneur international	
France, Schneider Electric	39
Mesures de prévention des risques psychosociaux dans un grand groupe industriel international	
Italie, Cofely Italia SpA	41
Mise en œuvre d'initiatives de l'entreprise pour réduire le stress et les risques psychosociaux	
Malte, bureau RH de l'administration publique, cabinet du Premier ministre	43
Programme global de prévention des risques psychosociaux dans l'administration publique	
Portugal, Institut portugais d'oncologie (Porto)	45
Approche organisationnelle d'une gestion préventive des risques psychosociaux	
Slovaquie, Slovnaft, a.s.	47
Gestion efficace des risques psychosociaux dans une société pétrochimique	
Finlande, district hospitalier de Satakunta	49
«Bon travail!» Action en faveur du bien-être au travail	
Turquie, Usine TOFAŞ, Bursa	51
Approche globale en vue d'éliminer les risques psychosociaux	

Introduction

Les prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» ont été organisés par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) dans le cadre de sa campagne intitulée «Les risques psychosociaux: mieux prévenir pour mieux travailler». Les prix 2014-2015 mettent en lumière des exemples marquants d'entreprises ou d'organisations qui préviennent activement le stress et les risques psychosociaux au travail.

Les prix récompensent des contributions remarquables et innovantes, un engagement fort de la direction et une approche participative en matière de prévention des risques psychosociaux. Par ce concours, l'EU-OSHA promeut les bonnes pratiques mises en œuvre sur le lieu de travail et diffuse des informations sur celles-ci à travers l'Europe.

Au total, 55 candidatures ont été reçues, dont 48 candidatures nationales (de 26 pays) et 7 de partenaires officiels de la campagne. Des organisations de toutes tailles (dont 12 petites entreprises) issues d'un large éventail de secteurs économiques étaient représentées.

Un comité d'évaluation — le jury des prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» comprenant des représentants des quatre groupes d'intérêt du conseil de direction de l'EU-OSHA et un expert dans le domaine — a validé et évalué les exemples présentés et sélectionné les lauréats et les exemples à saluer.

L'importance de la prévention du stress et des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux naissent d'une organisation et d'une gestion du travail défavorables ainsi que d'un mauvais environnement social au travail. Ces risques sont notamment des demandes excessives, l'insécurité de l'emploi, le harcèlement et la violence. Ces risques et l'absence de ressources ou de soutien adéquats peuvent conduire à des situations de stress pour les travailleurs, ce qui entraîne une détérioration de leur fonctionnement au travail et en dehors et, si elles se prolongent, à de graves problèmes de santé physique et mentale, comme l'épuisement professionnel (*burn-out*), la dépression, les maladies cardiovasculaires ou les douleurs de dos.

Une enquête récente d'Eurobaromètre réalisée par la Commission européenne ⁽¹⁾ a conclu que 53 % des travailleurs considèrent que le stress est le principal risque de santé et de sécurité qu'ils courent sur le lieu de travail et 27 % des travailleurs ont fait état d'une expérience de «stress, dépression, anxiété» causée ou aggravée par le travail au cours des 12 derniers mois.

Un environnement de travail médiocre sur le plan psychosocial peut également produire des effets négatifs sur les organisations et sur les économies nationales. En effet, un absentéisme et un présentéisme (travailleurs se présentant au travail alors qu'ils sont malades et incapables de travailler correctement) accrus dus à une maladie liée au stress ainsi que des taux plus élevés d'accidents et de blessures causés, par exemple, par le fait de travailler plus rapidement sous la pression, peuvent entraîner des coûts considérables pour une entreprise ou une organisation. Au niveau national, le coût pour les entreprises et la société est estimé à plusieurs milliards d'euros.

En outre, il existe une méconnaissance et une sensibilité considérables autour des risques psychosociaux sur le lieu de travail, et la santé mentale fait toujours l'objet d'une stigmatisation. L'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de l'EU-OSHA (Esener) ⁽²⁾ a révélé que plus de 40 % des employeurs considèrent que les risques psychosociaux sont plus difficiles à gérer que les risques «traditionnels» liés à la sécurité et à la santé au travail.

Les risques psychosociaux: mieux prévenir pour mieux travailler

Un nombre significatif de cadres interrogés en Europe dans le cadre de l'enquête Esener (79 %) ont indiqué être préoccupés par le stress au travail, mais moins de 30 % ont déclaré avoir mis en place des procédures pour prévenir les risques psychosociaux. Or, la gestion des risques psychosociaux est nécessaire et possible dans les entreprises, quelle que soit leur taille, et peut suivre les mêmes principes que ceux appliqués pour gérer d'autres risques liés à la santé et à la sécurité au travail.

Cette campagne a donc pour but de sensibiliser au stress et aux risques psychosociaux sur le lieu de travail, de mieux faire comprendre la problématique et d'apporter un soutien et des conseils aux employeurs et aux travailleurs afin qu'ils préviennent efficacement ces risques.

L'évaluation et la gestion des risques psychosociaux sur le lieu de travail relèvent de la responsabilité de l'employeur et sont une obligation légale. Il est essentiel que le personnel d'encadrement soit déterminé à lutter contre le stress et implique les travailleurs dans l'identification des risques ainsi que dans la planification et la mise en œuvre de solutions. Il convient de toujours envisager et mettre en œuvre les améliorations de l'environnement de travail avant les mesures individuelles. Un environnement de travail propice et un dialogue ouvert entre la direction et les travailleurs sont particulièrement importants pour

⁽¹⁾ Commission européenne, 2014. Eurobaromètre 398 «Conditions de travail», disponible sur http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2010, Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (Esener). Disponible sur <https://osha.europa.eu/fr/surveys-and-statistics-osh/ESENER>

prévenir les risques psychosociaux, car ils créent un climat de confiance dans lequel les travailleurs se sentent à l'aise pour soulever des questions. De plus, même s'il ne s'agit pas d'une responsabilité légale, comprendre les difficultés à l'extérieur du travail peut contribuer à créer un bon environnement de travail sur le plan psychosocial.

Comme c'est le cas pour tous les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, la prévention est la manière la plus efficace de faire face aux risques psychosociaux sur le lieu de travail. Une fois que le stress lié au travail et les problèmes de santé apparaissent, l'absentéisme est généralement déjà en hausse et, partant, la productivité et l'innovation en baisse. Il est donc crucial de disposer d'un plan et d'anticiper les problèmes.

Les avantages de la gestion des risques psychosociaux sont vastes. Pour les travailleurs, cela se traduit par un bien-être accru et une plus grande satisfaction professionnelle. Pour la direction, cela signifie une main-d'œuvre en bonne santé, motivée et productive. Pour les organisations, des résultats globaux supérieurs, un absentéisme et un présentéisme réduits, des taux d'accidents et de blessures en baisse et une meilleure rétention des travailleurs sont autant de résultats à mettre au crédit d'une réduction du stress lié au travail. Enfin, la réduction des coûts et des charges sur les individus et sur la société dans son ensemble représentent des avantages inestimables.

Reconnaître une bonne pratique — Ce que cherchait le jury

Lors de la sélection des bonnes pratiques, le jury recherchait des exemples:

- d'une gestion véritable et efficace des risques psychosociaux et du stress lié au travail;
- de prise en compte de la diversité de la main-d'œuvre;
- de participation et d'implication des travailleurs et de leurs représentants;
- de mise en œuvre d'interventions réussies sur le lieu de travail;
- d'améliorations démontrables de la santé et de la sécurité;
- de la viabilité des interventions dans le temps;
- de la transférabilité vers d'autres lieux de travail, y compris dans d'autres États membres et dans des petites et moyennes entreprises.

Cas récompensés et salués

La présente brochure présente les cas récompensés et salués. Chaque exemple énonce les problèmes rencontrés, les mesures prises et les résultats obtenus. Les candidatures émanent à la fois de grandes et de petites (moins de 100 travailleurs) entreprises, ainsi que de partenaires officiels de la campagne, à savoir des organisations multinationales qui soutiennent la campagne.

Des organisations de tous horizons ont été récompensées. En Allemagne, une campagne générale de gestion du stress a été menée par une grande entreprise de courrier et de logistique, tandis qu'au Danemark, c'est la question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

dans le secteur financier où la pression est forte qui a été abordée. Une société de sous-traitance de technologies de l'information (TI) des Pays-Bas considère que sa culture d'honnêteté et de transparence est précieuse pour atteindre son résultat d'une garantie de 100 % de livraison de systèmes de TI et de réduction du stress. Et un sidérurgiste slovaque vise un lieu de travail sans blessé grâce à un environnement de travail sans stress. Des initiatives réussies ont également été menées à bien par de petites entreprises. Un hôtel espagnol améliore l'influence et la reconnaissance de ses salariés grâce à des évaluations et à des réunions participatives et une prison polonaise organise des ateliers et des séances de coaching sur la gestion des risques psychosociaux dans divers cas de figure.

Tous les lieux de travail présentent des problèmes qui leur sont propres et les solutions doivent être adaptées à ces situations. Cependant, les idées et les concepts mis à l'honneur dans cette brochure peuvent être adaptés et personnalisés pour répondre aux besoins d'organisations de toutes tailles, quel que soit le secteur et dans tous les États membres.

En savoir plus

Le site internet de l'EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) regorge d'informations sur la santé et la sécurité au travail dans plus de 20 langues européennes.

Pour trouver des détails sur la campagne «Les risques psychosociaux: mieux prévenir pour mieux travailler», consultez www.healthy-workplaces.eu

Toutes les publications de l'EU-OSHA sont téléchargeables gratuitement à partir de <https://osha.europa.eu/fr/publications>

Remerciements

L'EU-OSHA tient à remercier son réseau de points focaux disséminés dans les États membres, l'Espace économique européen et les pays candidats (autorités compétentes ou organes désignés par celles-ci, chargés de la santé et de la sécurité au travail) pour avoir évalué et sélectionné des exemples pour les prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains». Ce concours n'aurait pu avoir lieu sans leur assistance.

L'EU-OSHA souhaite également remercier le jury des prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» pour sa contribution et, en particulier, son président, Peter Kelly du Health and Safety Executive du Royaume-Uni, ainsi que les membres du jury, à savoir: Francisco Jesús Álvarez, de la Commission européenne (DG Emploi, affaires sociales et inclusion); Jan Kahr Frederiksen, du syndicat danois FTF; Eckhard Metzke, de la Commission allemande pour la santé et la sécurité au travail et la normalisation; Hannu Stalhammar, du ministère finlandais des affaires sociales et de la santé.

Enfin et surtout, tous nos remerciements vont à toutes les organisations qui ont participé à l'édition 2014-2015 des prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains», avec une mention toute particulière pour celles qui figurent dans cette publication.

Prévenir l'épuisement professionnel et le stress pour avoir «une vie équilibrée»



Siemens, Belgique

www.siemens.com



Le problème

Siemens est une entreprise technologique active au niveau mondial, mais qui s'efforce de gérer la santé à l'échelle mondiale et locale. Des enquêtes mondiales sur la gestion de la santé et les risques psychosociaux ont été menées récemment et, au niveau local belge, il a été constaté qu'environ 16 % des salariés subissent un niveau de stress élevé. Des horaires de travail longs ou irréguliers, des inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi, les conséquences des erreurs et l'intensité du travail ont été mentionnés parmi les risques particuliers.

Mesure prise

Des évaluations globales et le retour d'informations d'organisations Siemens dans plus de 70 pays ont abouti à la mise au point d'une méthodologie baptisée «Life in Balance» [Une vie équilibrée] (LiB). Cette méthodologie appliquée à toute l'entreprise est fondée sur 5 domaines considérés comme essentiels pour une gestion réussie des risques psychosociaux et des ressources: la prise de conscience, la participation de la direction, la communication, la formation et le programme d'assistance aux salariés (EAP). La méthode LiB, qui est un volet important du programme global de gestion de la santé Fit@Work, a été mise en œuvre en Belgique à partir de 2013 et les mesures les plus appropriées compte tenu des facteurs de risques spécifiques ont été sélectionnées et adaptées à la culture locale et à la situation particulière de l'entreprise.

Les facteurs de risques concernant l'épuisement professionnel et le stress et une stigmatisation élevée de ces questions ont été mis en évidence. Afin de sensibiliser les salariés à ces questions et de les déstigmatiser, une vidéo a été tournée sous l'angle d'un cadre touché par ces problèmes et désireux de partager son expérience. Une vidéo contenant des instructions a également été réalisée pour permettre à d'autres filiales dans le monde de suivre une approche similaire et d'élaborer des vidéos «éducatives».

Afin de renforcer l'implication et la prise de conscience de la direction, une formation sur la gestion du stress et des séminaires de deux jours sur la santé sont organisés pour le personnel d'encadrement. Les deux initiatives visent à promouvoir la santé et à mettre en évidence les possibilités de soutien en matière de prévention et

de réhabilitation. Les travailleurs intéressés n'ayant pas de responsabilité de personnel sont également invités à prendre part à ces activités, auxquelles ils apportent une contribution précieuse.

Pour améliorer la communication, le réseau social de Siemens a été créé en 2013. En Belgique, le groupe Fit@Work a été créé au sein du réseau et est aujourd'hui une communauté active de salariés, d'experts de la santé et de bénévoles qui discutent de stress et de problèmes psychosociaux, entre autres questions en rapport avec la santé.

Chez Siemens Belgique, les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi ont été traitées par l'indice d'employabilité. Il s'agit d'un outil grâce auquel des plans de développement personnel sont élaborés et des domaines d'apprentissage à long terme sont proposés. Chaque salarié peut ainsi découvrir des filières qui lui conviendraient.

Enfin, près de 66 % des salariés de Siemens dans le monde ont accès à l'EAP. Sur la base d'une évaluation récente des risques locaux et d'une enquête mondiale sur les EAP, des documents sur la gestion de la qualité ont été élaborés pour aider à améliorer l'utilisation de cette ressource précieuse qu'est l'EAP.

Grâce au programme LiB en Belgique, l'EAP existant a été revu et propose désormais un soutien professionnel pour les risques psychosociaux et les problèmes juridiques à tous les salariés et aux membres de leur famille directe.



Résultats obtenus

- Des séminaires de gestion de la santé ont été évalués à 1,8 sur une échelle de 1 (très bon) à 6 (pas utile du tout), 10 % environ du personnel ayant suivi ces séminaires jusqu'ici.
- Près de 70 % de tous les cadres ont suivi une formation sur la gestion du stress sur une base volontaire et 90 % des participants recommanderaient fortement cette formation à leurs collègues.
- Une forte baisse de l'absentéisme a été observée depuis la mise en œuvre de Fit@Work. Plus de 250 salariés (~ 20 %) ont rejoint la communauté sur le réseau social et environ 400 postes liés à la santé ont été créés au cours des six derniers mois.
- Engagement accru de la direction et des salariés en faveur d'un style de vie sain.
- Siemens a reçu le prix du Patron belge de l'année 2014 pour la mise en œuvre du LiB, parmi d'autres initiatives, et l'indice d'employabilité a joué un rôle considérable dans cette réussite.



Nous sommes convaincus que seule une gestion holistique de la santé permet de parvenir à une véritable santé physique et mentale.

Banque en mouvement — Faire participer les cadres et les salariés à l'amélioration du bien-être au travail



Lån & Spar Bank, Danemark

www.lsb.dk/lsb

Le problème

Dans l'environnement sous haute tension qu'est le secteur financier, le rythme de travail et les exigences sont élevés. Cette situation conduit à un risque de stress accru, qui peut à son tour entraîner davantage d'absences pour maladie. Pour remédier à cette situation, la banque s'efforce de prévenir les risques psychosociaux et d'aider les salariés à parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui est souvent difficile dans des emplois très exigeants. Pour atteindre ses objectifs commerciaux ambitieux, l'entreprise considère qu'il est essentiel que ses salariés soient en bonne forme physique et soient bien équipés.

Mesure prise

La «Banque en mouvement» est un concept de style de vie appliqué par Lån & Spar pour préparer ses salariés à un environnement sous haute tension. Un large éventail d'activités a été mis en place dans toutes les succursales de l'entreprise dans le cadre de ce concept.

Afin de réduire le stress induit par des exigences et une charge de travail élevées, la banque a lancé le projet «DO IT NOW» (Faites-le maintenant). Le but était d'accroître l'efficacité au sein de l'entreprise en donnant aux travailleurs les outils nécessaires pour accomplir le travail de façon plus structurée et réduire les pertes de temps. L'organisation horizontale et l'ambiance informelle de la banque, ainsi que l'influence des salariés sur leur journée de travail contribuent également à réduire le stress. Les heures supplémentaires systématiques planifiées sont tout particulièrement évitées afin que le personnel ne soit pas surchargé et des pauses obligatoires avec une activité physique ont été introduites.

Le programme «Banque en mouvement» met nettement l'accent sur le bien-être des salariés. «La bonne vie» est un cours destiné aux salariés et centré sur le bien-être, les valeurs, les attitudes et les habitudes au travail et à la



maison. En outre, le «compas du bien-être» est un outil de dialogue qui permet aux salariés de discuter des défis qu'ils doivent affronter, comme l'intimidation et une charge de travail élevée. En outre, tous les cadres sont des coaches certifiés à la fois pour la vie privée et la vie professionnelle et tous les salariés ont accès au groupe de psychologues de l'entreprise.

Lån & Spar considère également que la santé physique et la santé mentale vont de pair. Des évaluations du lieu de travail sont réalisées chaque année en même temps que des bilans de santé et servent à fixer l'ordre de priorité des actions sur le lieu de travail. Lorsqu'une absence pour maladie est considérée comme sortant de l'ordinaire pour un salarié, un entretien est organisé afin de déterminer si l'absence était due aux conditions de travail dans la banque et ce que l'entreprise peut faire pour aider.

Enfin, des entretiens de soutien portant sur l'évolution des salariés ont lieu au moins une fois par an et incluent une évaluation des aptitudes des salariés et l'établissement de plans de développement pour améliorer la satisfaction professionnelle des salariés.

Résultats obtenus

- Après une année de cours «La bonne vie», 55 % des salariés ont déclaré que l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée s'était amélioré.
- Le stress ressenti mesuré sur une base journalière ou hebdomadaire a baissé.
- Les entretiens de soutien ont abouti à une réduction de moitié des absences pour maladie et des congés liés au stress dans la banque.
- Dans l'enquête «Super lieu de travail», la banque est passée de la 69^e à la 20^e place en quatre ans. En 2013, 93 % des salariés étaient satisfaits ou très satisfaits de travailler pour Lån & Spar.
- En 2014, l'environnement psychologique s'était considérablement amélioré par rapport à 2013.
- L'entreprise a également enregistré une hausse de la productivité, des recettes et de la satisfaction des clients.



Des entretiens de soutien sont organisés afin de déterminer si une absence est due aux conditions de travail de la banque et ce que l'entreprise peut faire pour aider.

Vers une stabilité interne — Absentéisme réduit et satisfaction professionnelle accrue dans le secteur manufacturier



Daimler AG, Allemagne

www.daimler.com

Le problème

À tous les niveaux de son organisation, Daimler, un constructeur automobile, a enregistré une hausse des problèmes liés à la santé mentale et des coûts accrus dus à l'absentéisme. À titre d'exemple, les techniciens d'entretien sont particulièrement exposés au risque de stress psychosocial. Ce poste peut requérir de résoudre des problèmes complexes sur diverses machines, un degré élevé de responsabilité et une forte pression du temps. Les interruptions durant les opérations de maintenance ont également été identifiées comme une source de stress accru.

Mesure prise

Afin d'évaluer la tension psychologique ressentie à certains postes, Daimler a élaboré une nouvelle procédure d'évaluation du risque de stress psychologique, incluant une distinction claire entre les facteurs externes, les pressions liées au travail et définies objectivement et l'effet interne de

ces facteurs. En vue d'améliorer l'environnement de travail des ingénieurs de maintenance en particulier, une équipe d'analystes qualifiés ainsi que les supérieurs immédiats et les titulaires de poste ont étudié cette fonction au moyen d'un outil d'analyse normalisé. Sur la base de cette analyse, il a été décidé que, à l'avenir, les superviseurs éviteraient les perturbations durant les opérations de maintenance, et les responsabilités ont été réorganisées.

De plus, le service médical de l'entreprise, l'unité consultative des salariés et des partenaires internes ont mené une campagne multimédia intitulée «Vers une stabilité interne». L'objectif de la campagne était de faire participer autant de salariés que possible, de tous les niveaux de l'organisation, afin de les sensibiliser aux problèmes de santé mentale. La campagne a duré un an et était axée sur des mesures préventives. Elle a notamment englobé une présence sur l'intranet, des brochures, des affiches et des dépliants, un module d'apprentissage en ligne encourageant l'autoévaluation, des cours de relaxation et de prévention du stress, des discussions avec des experts et un questionnaire de santé.



Résultats obtenus

- L'absentéisme pour maladie a baissé de façon significative tout comme les coûts liés à l'absentéisme.
- Les salariés ont estimé que leur situation professionnelle était subjectivement meilleure qu'avant l'évaluation et leur dévouement et leur satisfaction professionnelle ont augmenté.
- La page internet de la campagne sur la santé a été consultée plus de 100 000 fois, et plus de 1 900 personnes ont répondu au questionnaire sur la santé, ce qui a permis de sensibiliser aux problèmes de santé mentale sur le lieu de travail.
- L'ambiance de travail s'est sensiblement améliorée.
- La culture de gestion des questions psychosociales s'est améliorée.

L'absentéisme pour maladie a baissé de façon significative tout comme les coûts liés à l'absentéisme.



Gestion globale du stress dans les emplois postaux exigeants



Groupe Deutsche Post DHL, Allemagne

www.dpdhl.com

Le problème

Le Groupe Deutsche Post DHL étant le leader mondial du courrier et de la logistique, ses clients ont des attentes énormes en termes de vitesse et de qualité du service, de sorte que les pressions exercées par la demande et le temps sont élevées. L'utilisation de nouvelles technologies, le travail dans de nouveaux domaines commerciaux et dans un contexte de réseau mondialisé sont des défis supplémentaires pour les salariés de DHL. Employant près de 200 000 travailleurs rien qu'en Allemagne, une bonne gestion du stress à tous les niveaux de l'entreprise doit être en permanence prise en compte pour maintenir un service de grande qualité.

Mesure prise

En 2013, le Groupe Deutsche Post DHL a publié une stratégie pour la santé, la sécurité et le bien-être, dans laquelle la santé mentale joue un rôle central. Diverses politiques et principes appliqués au niveau mondial — comme la culture d'entreprise, le code de conduite, la politique de santé d'entreprise et les campagnes de promotion de la santé sur le lieu de travail menées en collaboration avec les comités d'entreprise — sont influencés par cette stratégie. La

même année, l'entreprise est également devenue l'un des membres fondateurs de l'initiative européenne intitulée «Objectif: dépression sur le lieu de travail».

L'engagement de la direction envers la santé mentale des salariés est considéré comme essentiel au sein du Groupe Deutsche Post DHL. De ce fait, en 2012, le programme de formation en ligne «Leadership et santé mentale» a été élaboré à l'intention du personnel d'encadrement. Cet outil donne des exemples et des conseils sur la manière dont les cadres peuvent rester eux-mêmes en bonne santé et protéger leurs salariés du stress. En parallèle, un colloque a été organisé sur le thème «Ne stressez pas à cause du stress — Santé mentale sur le lieu de travail», au cours duquel des stratégies de promotion de la santé mentale sur le lieu de travail ont été discutées. Les cadres assistent aussi régulièrement à des ateliers et à des séminaires sur le stress psychologique au travail.

Il est également reconnu qu'il est bon pour la santé mentale de donner aux salariés la possibilité d'organiser leur journée de travail. Ils sont donc directement impliqués dans la conception des pratiques de travail.

Au niveau individuel, des bilans de santé sont effectués par le médecin de l'entreprise. Les salariés reçoivent des conseils et des recommandations en fonction des résultats de ces bilans et le médecin facilite les interventions requises, qu'il s'agisse d'un coaching sur la gestion individuelle des ressources ou d'interventions rapides en cas de dépression grave. Des séminaires sont également organisés pour les salariés sur l'apprentissage de la gestion du stress dans leur vie professionnelle et privée.

De plus, l'engagement et la motivation personnels sont renforcés par des activités comme les Journées mondiales de bénévolat, qui donnent aux salariés l'occasion de participer à des actions citoyennes, améliorant ainsi l'esprit d'équipe et le niveau de satisfaction personnelle des salariés.



Résultats obtenus

- Les résultats de l'enquête mondiale de 2013 sur les salariés ont révélé une amélioration par rapport aux huit dernières années, notamment en termes de conditions de travail et de leadership actif.
- Environ 1 500 cadres se sont inscrits au programme de formation «Leadership et santé mentale».
- La productivité a été maintenue et souvent améliorée.
- Les coûts liés aux maladies sont limités.
- Le Groupe Deutsche Post DHL a reçu un prix pour la santé mentale en 2010 dans le cadre des «Move Europe Awards» et, en matière de santé et de sécurité, le système de gestion s'est vu attribuer une note A+.

L'engagement de la direction envers la santé mentale des salariés est considéré comme essentiel.



La direction et le personnel d'un hôtel collaborent pour améliorer les conditions de travail



Hotel Colón, SA, Espagne ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Moins de
100 salariés

Le problème

L'Hotel Colón est une petite entreprise qui n'occupe que 78 salariés. Auparavant, le personnel n'avait que peu l'occasion de s'exprimer sur l'organisation du travail au quotidien. La direction de l'hôtel a compris que résoudre ce problème pourrait contribuer à renforcer l'engagement et l'implication du personnel et à accroître la satisfaction professionnelle des salariés.

Mesure prise

Un groupe de travail incluant la direction et des représentants du personnel a été mis sur pied et a élaboré une procédure de prévention des risques psychosociaux. L'un des principaux résultats de l'évaluation des risques a été la décision d'adapter et de réorganiser les méthodes de travail de l'hôtel.

Dans un premier temps, des réunions des différents départements ont été organisées. Elles avaient pour but de fournir des informations sur le travail au quotidien et sur d'éventuelles améliorations, d'en discuter et de prendre des décisions. Des réunions ont eu lieu toutes les deux semaines durant les heures de travail et ont permis à la direction et au personnel de discuter des défis à venir et de trouver des solutions ensemble.

En préparant ces réunions, les travailleurs peuvent soumettre de façon anonyme des sujets qu'ils souhaitent discuter au moyen d'une boîte à suggestions. Ces sujets doivent être discutés lors de la réunion et la discussion doit se conclure sur une proposition de solution. La direction de l'hôtel est alors tenue de fournir une réponse orale et écrite à la question. Le groupe de travail est chargé d'informer le personnel des actions menées et des propositions qui n'ont pas été jugées viables.

À ce jour, diverses solutions ont été suggérées et mises en œuvre avec succès. Les changements ont été aisés à mettre

en application, tout en contribuant grandement à créer une organisation du travail plus souple et plus fructueuse et à distribuer le travail de manière plus équitable. Ainsi, une proposition visait à améliorer la répartition des tâches relatives à la mise en place des tables pour le déjeuner et le dîner. La solution proposée a été de confier ces préparatifs en alternance à différents postes. Un autre exemple de mesure mise en place avec succès a été le changement de format dans la prise des commandes des déjeuners et une amélioration de l'équipement technique utilisé.



De plus, tous les deux mois, le groupe de travail évalue les réunions et la mise en œuvre des changements suggérés par le personnel et propose les modifications qu'il juge pertinentes. Cette procédure a été appliquée dans les différents départements de l'hôtel, dont le restaurant, la lingerie, le nettoyage, la réception et la cuisine. Une révision de l'ensemble du processus est prévue en 2015.

⁽¹⁾ Le projet a été réalisé en collaboration avec le syndicat CCOO, son bureau technique Higia et l'institut de travail, d'environnement et de santé (ISTAS) du syndicat, à la suite d'une évaluation des risques psychosociaux fondée sur la méthodologie 21 CoPsoQ Istas (PsQCat, version catalane).



Résultats obtenus

- Sur les 51 mesures proposées à ce jour, 26 ont été mises en œuvre, 13 sont en cours d'application et 12 ont été reportées.
- Ces mesures concernaient des domaines clés de l'entreprise, et certaines d'entre elles ont abouti à une réorientation des stratégies commerciales.
- Le responsable des ressources humaines et les représentants légaux du personnel se sont montrés favorables au changement.
- L'organisation du travail et le bien-être du personnel ont été améliorés.

Les travailleurs soumettent des sujets à discuter lors des réunions, et la discussion doit se conclure sur une proposition de solution.

Une culture d'honnêteté et de transparence dans l'externalisation des TI = 100 % de résultats



Schuberg Philis, Pays-Bas

www.schubergphilis.com

Le problème

Schuberg Philis est une société d'externalisation de services TI dont les clients sont des banques en ligne, des compagnies du secteur énergétique et des organisations gouvernementales. Elle offre à ses clients une garantie de résultat de 100 %; si les systèmes devaient tomber en panne, ces organisations ne pourraient pas fonctionner. Cela rend le travail extrêmement difficile et exigeant: il y a des périodes de pression intense, une charge de travail importante et un grand sens de la responsabilité, de sorte que le risque de surmenage n'est jamais très loin.

Mesure prise

Une garantie de 100 % pourrait être interprétée comme signifiant qu'aucune erreur ne peut se produire, mais Schuberg Philis considère que ce résultat ne peut être atteint qu'en admettant que des erreurs sont inhérentes au processus, en étant parfaitement honnêtes à leur sujet et en tirant des enseignements de celles-ci. L'honnêteté, la transparence et l'ouverture sont les caractéristiques

des relations à l'intérieur de l'organisation et sont jugées essentielles pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cette culture d'entreprise et l'accent mis sur des équipes indépendantes et étroitement soudées offrent aux salariés la possibilité de demander de l'aide et de parler ouvertement de leurs forces et de leurs faiblesses personnelles. Cet environnement favorable signifie que les salariés se sentent à l'aise pour soulever des questions et sont en mesure de se développer sur les plans professionnel et personnel.

Afin de faire face aux charges de travail importantes, la méthode Scrum (l'équipe travaille comme une unité pour atteindre un objectif commun) est utilisée pour évaluer et diviser le travail en parties gérables. L'équipe organise également tous les jours des réunions debout pour discuter des progrès, éviter que ses membres ne soient surchargés ou isolés et faire en sorte que les délais soient respectés.

Les salariés participent aux réunions annuelles sur l'orientation future de l'entreprise et ont une influence importante sur leur travail au quotidien. De plus, des examens par les pairs ont lieu en même temps que les évaluations annuelles et les travailleurs s'aident mutuellement à se développer. Ils peuvent donc apporter une contribution importante à l'entreprise et ressentir une responsabilité envers la réussite de celle-ci, leur vie professionnelle et leurs collègues.

L'entreprise s'intéresse à la santé physique et mentale de ses salariés. Ces derniers ont accès à un thérapeute interne qualifié et à un physiothérapeute et la participation à des activités sportives est vivement encouragée, tout comme une alimentation saine.

L'engagement de la direction vis-à-vis du bien-être de ses salariés est démontré lors des journées en famille, qui sont organisées deux fois par an. Les cadres supérieurs font en sorte de connaître tout le monde. De plus, l'entreprise réinvestit chaque année environ un quart de ses bénéfices dans le bien-être de ses salariés et de leur famille.



Résultats obtenus

- La rotation du personnel (personnel quittant l'entreprise contre la volonté de celle-ci) est extrêmement faible: moins de 1 %.
- Le taux d'absence pour maladie est très bas: 0,9 % en 2013, bien en dessous de la moyenne dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cela représente une économie directe de 229 000 euros en coûts d'absentéisme par an.
- La satisfaction des clients est très élevée et, pendant cinq ans, 100 % des clients ont recommandé Schuberg Philis à d'autres organisations.



Cet environnement favorable signifie que les salariés se sentent à l'aise pour soulever des questions et sont en mesure de se développer sur les plans professionnel et personnel.

Amélioration de la communication, du règlement des conflits et de la gestion du stress parmi les agents pénitentiaires



Inspection régionale des prisons de Koszalin, Pologne

Moins de
100 travailleurs

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin

Le problème

L'inspection des prisons de Koszalin supervise, contrôle et coordonne les tâches des unités pénitentiaires. Le contact avec les prisonniers est une cause de stress évidente dans les services pénitentiaires, mais il existe également d'autres sources de stress, comme une charge de travail élevée, la pression du temps et l'absence de soutien. En outre, les situations que les salariés jugent stressantes sont très diverses.

Mesure prise

L'épuisement professionnel, ou *burn-out*, est une conséquence d'une exposition prolongée au stress. En 2012, l'inspection a donc mené une enquête sur les cas d'épuisement professionnel dans les unités dont elle a la charge. Les résultats ont montré que le risque d'épuisement variait selon le contact avec les prisonniers, les systèmes

de poste et le sexe. En réaction directe aux conclusions de l'enquête, des ateliers et des activités ont été organisés pour s'attaquer aux facteurs de stress dans ces différentes situations.

Des ateliers initiaux de prévention du stress ont été organisés. Diverses solutions ont été présentées aux salariés pour gérer les situations stressantes et alléger la tension dans leur vie professionnelle et privée. Des ateliers de lutte contre le stress ont ensuite été mis en place pour développer les compétences acquises et permettre aux salariés de pratiquer les techniques de prévention du stress.

Un programme de coaching en matière d'aptitudes psychosociales a également été mis en place pour enseigner aux participants les principes d'une communication efficace, des stratégies assertives de résolution des conflits interpersonnels et des stratégies de lutte contre les comportements contraires à l'éthique, les agressions, la discrimination et le harcèlement moral, notamment.



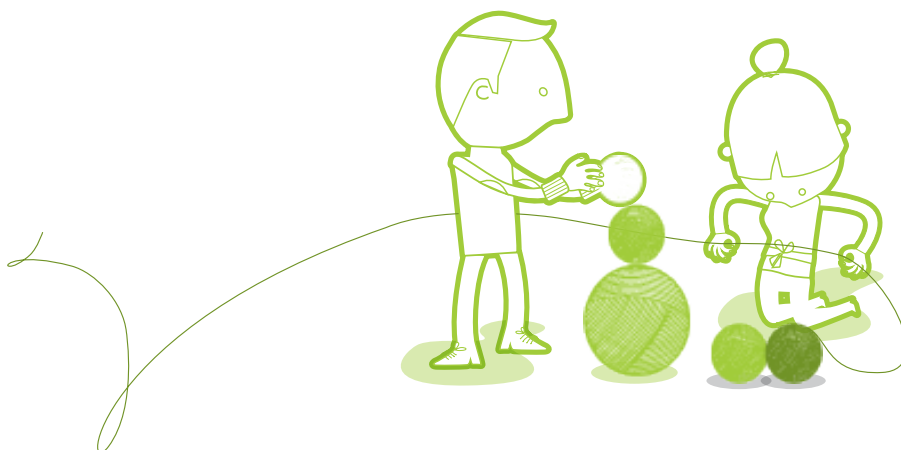
En outre, trouver un équilibre entre les exigences des supérieurs et celles des salariés était signalé comme une source énorme de tension pour les agents d'encadrement intermédiaire. Des ateliers de gestion du stress ont donc été organisés pour les cadres et les chefs de division afin de les aider à trouver cet équilibre et à atténuer les tensions.

Pour mettre au point et améliorer le processus, l'ensemble des activités et des ateliers a fait l'objet d'une évaluation, qui incluait une enquête destinée à évaluer plusieurs facteurs, comme l'exactitude et la qualité, les sujets couverts et le potentiel d'application pratique du contenu, ainsi qu'à évaluer les enseignants/coaches.

Un programme de coaching en matière d'aptitudes psychosociales s'est centré sur une communication efficace et des stratégies assertives de résolution des conflits interpersonnels au travail.

Résultats obtenus

- Prise de conscience par les salariés de la réduction du stress dans leur vie professionnelle et privée.
- Le nombre de salariés demandant des informations sur les ateliers de prévention et de gestion du stress et demandant à y participer a augmenté.
- Une plus grande ouverture et une volonté accrue de demander de l'aide dans les situations difficiles ont été observées.
- Les congés de maladie dus à des situations difficiles ont diminué.
- La satisfaction au travail s'est améliorée.



Jouer un rôle de premier plan en matière de risques psychosociaux dans les assurances



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slovénie

www.triglav.si

Le problème

Zavarovalnica Triglav est une compagnie d'assurances qui compte des bureaux dans toute la Slovénie et occupe plus de 2 000 salariés. En dépit des bons résultats de l'enquête annuelle mesurant l'ambiance dans l'organisation, plusieurs risques psychosociaux ont été recensés. Ces risques étaient liés à des problèmes de direction et d'organisation du travail, à un sentiment de traitement inéquitable, à une communication inefficace et à des déséquilibres entre vie professionnelle et vie privée. Les conséquences étaient, entre autres, du stress, un épuisement professionnel et une mauvaise ambiance de travail.

Mesure prise

L'entreprise a mis au point le programme Trigla.smo afin de produire des effets à long terme sur la santé, la satisfaction et la motivation de chaque salarié et de mieux gérer les risques psychosociaux. De nombreux événements et activités sont menés dans le cadre de ce programme, qui est mis en œuvre dans tous les bureaux locaux.

Plusieurs mesures contenues dans le programme visent les cadres. Elles comprennent une «école de leadership», un coaching pour les responsables, notamment les directeurs

exécutifs, des conférences pour les responsables afin d'améliorer la communication et le flux d'information et un manuel pour les responsables qui contient les principales tâches que tous les cadres devraient accomplir.

Un psychologue est disponible pour fournir des conseils aux salariés, en particulier lorsqu'ils ont vécu des événements traumatisants liés au travail, comme des menaces, des agressions ou des vols. Des conférences, des programmes éducatifs, des stages et des ateliers sont également organisés sur des sujets tels que la gestion réussie des charges de travail, la gestion du stress et l'amélioration de la communication et des relations sur le lieu de travail.

La protection de la dignité des salariés est une valeur fondamentale traditionnelle de l'entreprise et elle est mentionnée dans le code de bonnes pratiques de l'entreprise. Un confident est toujours disponible pour signaler des conflits et des cas de comportements abusifs (hostiles, intimidants ou humiliants) sur le lieu de travail. Ces signalements sont suivis d'une médiation par un personnel qualifié ou, dans les cas plus graves, par une évaluation réalisée par un comité.

En outre, les critères d'évaluation et de promotion professionnelle ont été améliorés et la coopération entre les salariés et les divisions est fortement encouragée, tout



comme l'innovation. Ces améliorations dans l'évolution de la carrière des salariés et dans leur implication ont abouti à un degré plus élevé de satisfaction professionnelle.

Résultats obtenus

- Le sondage annuel réalisé auprès des salariés a montré que l'évaluation de l'ambiance au sein de l'organisation s'était améliorée; en particulier, les différentes catégories de personnel d'encadrement ont obtenu de meilleures notes.
- L'absentéisme est en recul chaque année depuis 2008.
- De 2011 à 2013, le coût des congés pour maladie a diminué de 8,6 % (141 000 euros).
- La satisfaction et la motivation des salariés augmentent, et la coopération entre les unités, les départements et les services s'est développée.
- Le nombre d'accidents du travail est bas et diminue.

La protection de la dignité des salariés est une valeur fondamentale traditionnelle de l'entreprise, et un confident est toujours disponible pour signaler des conflits.



Lieu de travail sans stress = lieu de travail sans blessé dans la sidérurgie



U.S. Steel Košice, s.r.o., Slovaquie

www.usske.sk

Le problème

Dans le secteur sidérurgique, les risques et les situations dangereuses sont courants. L'objectif d'U.S. Steel Košice (USSK) est de parvenir à zéro blessé. L'entreprise offre des formations afin que ses salariés se sentent en sécurité et croient en leurs compétences et en leurs aptitudes. De plus, elle considère que, en supprimant totalement le stress au travail, les salariés pourront se concentrer pleinement sur leur travail et mieux contrôler et réagir aux dangers qu'ils peuvent rencontrer.

Mesure prise

USSK applique plusieurs stratégies organisationnelles afin de réduire le stress au travail. Le programme «Arrêtez et agissez» propose aux salariés une procédure à suivre lorsqu'ils rencontrent des risques. Cette procédure leur permet d'arrêter leur activité et de demander conseil à un superviseur ou à un collègue, réduisant ainsi le niveau de stress induit par ces situations.

De plus, une application TI permet aux salariés de communiquer les risques qu'ils ont rencontrés sur le lieu de travail et de proposer des idées pour les prévenir. Les cadres et le service de santé et de sécurité examinent ensuite ces propositions et mettent en œuvre des mesures basées sur ces suggestions. Les salariés les plus actifs sont récompensés pour leur attitude proactive. Enfin, les «comités de sécurité» sont des réunions dirigées par un superviseur, qui se déroulent au début de chaque poste et mettent en évidence les risques spécifiques auxquels les travailleurs doivent être attentifs et, notamment, les risques psychosociaux.

Par ailleurs, l'entreprise considère que sa réussite passe par le fait que chaque membre de l'équipe trouve un équilibre entre son travail, sa famille et sa vie privée. Des

conseils gratuits sont fournis dans le cadre du programme de coaching professionnel, grâce auquel les salariés et leur famille ont un accès illimité, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, à des consultations par téléphone ou par courriel. En outre, dans les locaux d'USSK, les salariés peuvent consulter un psychologue qui leur donne des conseils sur des questions aussi bien professionnelles que privées. En fait, les questions les plus courantes abordées durant ces consultations sont les relations interpersonnelles au travail. Dans le cadre de ce programme, des conférences sont également organisées sur des thèmes comme la prévention de l'épuisement professionnel, l'assertivité dans la vie professionnelle et privée et des modes de vie sains.

Des événements sont organisés en dehors des heures de travail, notamment des activités sportives, comme le championnat de football d'USSK et le projet «Famille sportive», qui encouragent les salariés et leur famille à être actifs et à se socialiser. De plus, la journée «Sécurité de la famille» contribue à sensibiliser à l'importance de la santé et de la sécurité pendant que les salariés se détendent dans une atmosphère amicale avec leur famille.





Résultats obtenus

- Depuis 2006, le taux de blessures a diminué de 79 %.
- Au cours de la même période, les blessures entraînant des jours d'absence ont baissé de 95 %.
- Les salariés font état d'une satisfaction personnelle accrue, d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'un meilleur «confort» mental.
- Selon les salariés, les connaissances, les compétences et les aptitudes, l'efficacité professionnelle et le rendement ont été améliorés.

La gestion du stress a contribué à réduire le taux de blessures et à améliorer le bien-être, la satisfaction au travail et les performances.



Prendre soin = partager — Une approche participative pour lutter contre le stress parmi les ingénieurs

Fastems Oy Ab, Finlande

www.fastems.com/en/home

Le problème

Fastems fournit des systèmes d'automatisation personnalisés et a donc besoin de spécialistes des technologies de pointe. Le travail est extrêmement éprouvant et les délais sont serrés. Les ingénieurs doivent souvent se déplacer à l'étranger pour installer les systèmes. En d'autres termes, le risque de stress est élevé et, étant donné que l'activité requiert des spécialistes, ce problème ne peut pas simplement être résolu en augmentant les ressources. Cette situation a abouti à des demandes de changements des descriptions de poste, des congés familiaux étendus et un nombre considérable de démissions, entre autres.

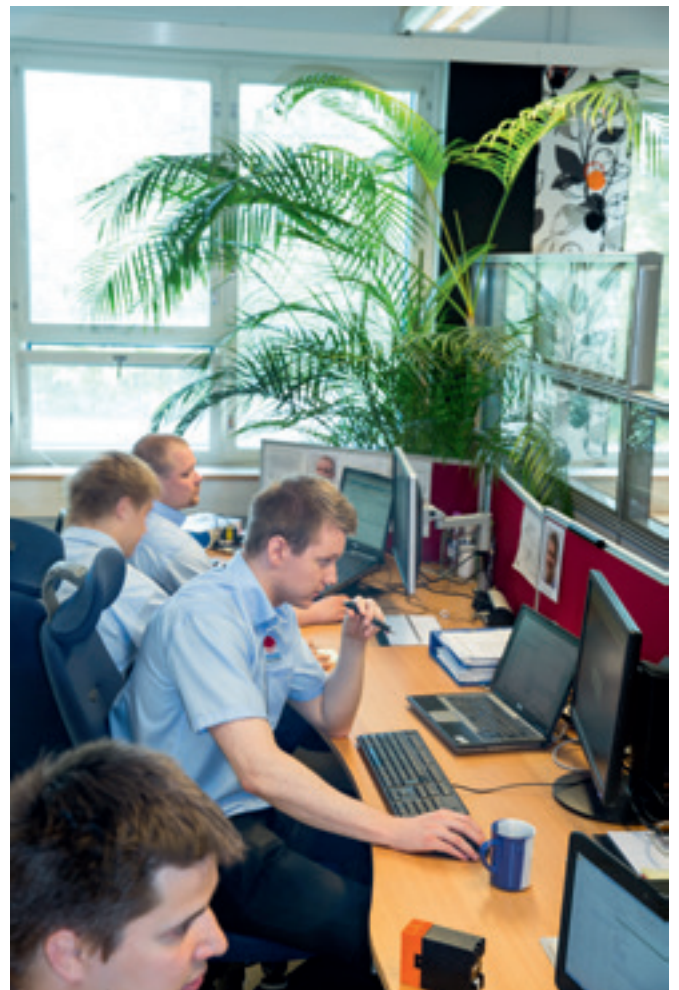
Mesure prise

Depuis le début de 2009, la procédure TIKKA (ou évaluation totale intégrée du stress au travail) ⁽¹⁾ est appliquée par Fastems, en collaboration avec son partenaire de services de santé au travail. TIKKA est une évaluation exhaustive des facteurs de stress au travail, qui passe par des entretiens en petits groupes, des entretiens avec les superviseurs, des questionnaires personnels et des réunions conjointes de toute l'équipe.

Les entretiens se concentrent sur les problèmes liés au contenu de la fonction (par exemple clarté des objectifs professionnels, rythme de travail, charge de travail, retour d'information) et sur le climat social au travail (par exemple esprit d'équipe, coopération, égalité de traitement). Les réponses et les résultats des entretiens et les suggestions de développement et d'amélioration sont discutés dans un esprit constructif entre les travailleurs, les superviseurs et un représentant des ressources humaines dans le cadre d'événements «de retour d'information et de soutien».

Les questionnaires personnels servent à évaluer l'aptitude au travail et les performances du personnel. Les facteurs défavorables liés au stress sont détectés grâce à un questionnaire sur la santé. Sur la base des réponses à ces questionnaires, les salariés sont, le cas échéant, invités à un examen de santé plus approfondi et reçoivent un soutien.

Fastems a modifié son approche et déplacé l'accent vers une intervention précoce. Selon ce modèle d'intervention



⁽¹⁾ TIKKA est l'abréviation de «Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi».



précoce, les superviseurs suivent une formation continue et sont invités à rapporter les éventuelles préoccupations entendues sur le lieu de travail concernant la manière de faire face au travail, afin de lutter contre les problèmes le plus tôt possible.

Résultats obtenus

- Une réduction significative des congés de maladie liés au stress a été observée.
- Le nombre de démissions a diminué.
- Les changements dans l'aménagement du travail, les descriptions des processus et les définitions des responsabilités ainsi qu'une augmentation de l'utilisation d'outils électroniques ont entraîné des réductions drastiques du nombre de déplacements requis.

- Une réorganisation du travail a amélioré la satisfaction des salariés.
- L'atmosphère de travail s'est grandement améliorée. La procédure mise en place a démontré que l'employeur est prêt à dépenser de l'argent pour améliorer les conditions de travail.
- Les résultats du TIKKA de Fastems ont suscité un intérêt accru d'autres entreprises pour ce processus.

Les résultats des entretiens sont discutés dans un esprit constructif par les travailleurs et les superviseurs lors d'événements «de retour d'information et de soutien».

Politiques et procédures proactives et participatives



Nottingham City Homes, Royaume-Uni

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

Le problème

Une enquête sur le stress a été réalisée à Nottingham City Homes par des représentants syndicaux en étroite coopération avec la direction et a révélé que les trois principaux facteurs de stress étaient la fixation d'objectifs irréalistes, le manque de communication au sein de l'organisation et un manque de temps pour effectuer le travail. Pour améliorer les conditions de travail, l'entreprise s'est efforcée d'élaborer une politique de lutte contre le stress et un processus proactif d'évaluation du bien-être et du stress et de sensibiliser davantage à l'importance de gérer le stress dans l'ensemble de l'organisation.

Mesure prise

Nottingham City Homes a commencé à appliquer une politique officielle de gestion du stress en étroite coopération avec le syndicat. La politique repose sur les normes de gestion du responsable de la santé et de la sécurité (HSE) en matière de stress lié au travail et est axée sur la gestion des causes et la lutte contre le stress lié au travail. Prenant appui sur les informations en retour fournies par le syndicat, l'entreprise a mis tout particulièrement l'accent sur la participation et sur des mesures proactives.

Des évaluations proactives du stress et des risques pour le bien-être (PSWRA) sont réalisées par les cadres avec l'aide d'une équipe de santé et de sécurité. Les résultats de l'enquête syndicale précédente et les informations en retour du syndicat ont servi à étayer les changements, dans la mesure du possible. Les résultats des PSWRA serviront à modifier et à réviser la politique de gestion du stress et la formation en la matière. De plus, dans le cadre du processus PSWRA, tous les salariés reçoivent des fiches d'information sur le stress, qui insistent sur les actions dans les principaux domaines couverts par les normes de gestion du HSE (exigences, contrôle, soutien, relations, rôle et changement).

Dans le cadre de la politique de gestion du stress, une formation sur les risques psychosociaux et sur le stress a été dispensée à tous les responsables opérationnels afin d'améliorer leurs compétences en gestion du stress dans leurs équipes. Les salariés ont également suivi une formation sur bien-être, comprenant des discussions sur la manière de gérer les conversations difficiles qu'ils peuvent avoir avec des clients sur des questions comme les impôts.

Plusieurs activités de sensibilisation à la santé mentale ont été organisées, notamment des séances régulières «Thé et conversation», afin d'inciter les salariés à parler des choses qui affectent leur santé et leur bien-être au travail. Un système de gestion de l'apprentissage a été récemment introduit pour faciliter l'accès des salariés aux formations sur le stress et au matériel connexe.

Le développement personnel de chaque salarié est examiné chaque année et des réunions en tête-à-tête sont organisées avec des cadres, au cours desquelles les performances et les besoins potentiels de soutien sont discutés et examinés, y compris les délais serrés, les problèmes de communication et les exigences du travail.





Résultats obtenus

- On observe une hausse notable de la prise de conscience du stress. Les facteurs de stress sont mieux compris, et de nouvelles idées ont été formulées sur la manière dont ils pourraient être gérés.
- La politique de gestion du stress et la formation connexe ont contribué à l'octroi du prix «Investors in People Gold» à l'entreprise.
- Les absences pour maladies liées au stress, à la dépression et à d'autres problèmes de santé mentale sont étroitement surveillées année après année et on s'attend à une tendance à la baisse dans les prochaines années.

Les facteurs de stress sont mieux compris, et de nouvelles idées ont été formulées sur la manière dont ils pourraient être gérés.

Davantage d'implication, de participation et de communication dans un établissement de soins aux personnes âgées

SALUÉ

VitaS, Belgique

www.vitas.be

Le problème

En cinq ans, la société de soins aux personnes âgées VitaS a connu une croissance rapide, s'étendant d'un à trois sites. Les changements ont généré plusieurs défis. Au cours de cette période d'expansion, une communication peu claire aux salariés a parfois créé des tensions. L'absentéisme a augmenté et des conflits sont survenus sur le lieu de travail. Dans certains cas, les salariés en place se sont inquiétés du nombre croissant de nouvelles recrues et ont commencé à s'inquiéter du contenu et de la sécurité de leur emploi. La direction a remarqué que, parfois, les travailleurs étaient moins motivés, voire stressés.

Mesure prise

Une évaluation des risques psychosociaux a été menée et axée sur trois grands domaines: la structure organisationnelle, la politique du personnel et la promotion du bien-être des travailleurs.

La mesure prise était centrée sur l'implication, la participation et la communication de et vers les travailleurs. Des descriptions de fonctions ont été préparées et des instructions de travail ainsi que d'autres documents pertinents ont été numérisés et mis à la disposition de tout le personnel. Des séances de gestion des conflits, une politique de présence, des évaluations régulières des performances et des séances de renforcement de l'esprit d'équipe ont été introduites et un bulletin d'information mensuel a été publié pour améliorer le flux d'information. Prenant appui sur les résultats de l'enquête, les travailleurs ont été activement impliqués dans les changements apportés à l'organisation des horaires, en adoptant une approche plus participative basée sur l'établissement de leurs propres horaires.

Un plan de diversité, destiné à améliorer le recrutement et la formation de travailleurs moins qualifiés et à briser le plafond de verre éventuel, a été mis en place.

La réussite du projet peut être attribuée à l'implication de l'ensemble de l'organisation et à l'approche progressive suivie dans différents domaines — comme l'infrastructure,

le personnel, la formation et le travail d'équipe — pour rendre la mise en œuvre globale plus accessible.

VitaS a apporté des changements à la structure et à la culture de l'organisation, à sa direction et au bien-être de son personnel. VitaS a conclu que des résultats peuvent être atteints de l'intérieur, souvent simplement en incitant les travailleurs et en leur permettant de participer activement. L'entreprise a découvert que le développement d'une large base de travailleurs de plus en plus motivés au sein d'une organisation permet d'atteindre des objectifs plus ambitieux.



Les travailleurs ont été activement impliqués dans les changements apportés à l'organisation des horaires, en adoptant une approche plus participative basée sur l'établissement de leurs propres horaires.

Résultats obtenus

VitaS a découvert que résoudre les problèmes recensés par les salariés a un effet direct sur l'autonomisation individuelle. L'autonomisation du personnel a conduit à des effectifs plus motivés et productifs, prêts à résoudre les problèmes aux différents niveaux de l'organisation.



Sûreté et sécurité — Un aspect naturel du travail dans une société de logement

SALUÉ

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB et ESL, Danemark

www.bk-aarhus.dk

**Moins de
100 travailleurs**

Le problème

Ces dernières années, la violence, les menaces de violence, les mauvais traitements et le harcèlement des résidents sont devenus un problème majeur pour les travailleurs des organismes de logements sociaux au Danemark. La combinaison d'un travail isolé et d'une tradition de ne pas parler de la pression psychologique et du stress au travail ainsi que l'acceptation de la violence comme étant «simplement un aspect du travail» ont conduit à un surmenage mental chez les travailleurs des logements sociaux de Boligkontoret Aarhus.

Mesure prise

Une méthode a été élaborée afin de prévenir systématiquement et efficacement la violence, les menaces et le harcèlement à l'encontre des travailleurs des logements sociaux. Un outil analytique a été utilisé pour cartographier les expériences des salariés et leur bien-être avant et après le projet.

Des procédures claires d'enregistrement et de suivi des incidents violents et des menaces ont été créées en

élaborant une politique de lutte contre la violence et en actualisant les plans de gestion de crise existants. Des groupes ont été mis sur pied pour échanger les expériences. Dans ces groupes, les travailleurs analysent ensemble les situations éprouvantes qu'ils rencontrent dans leur travail et échangent des expériences de mesures préventives.

Permettre aux travailleurs des logements sociaux, seuls ou avec le groupe de santé et de sécurité, de réaliser des évaluations et de prendre des mesures préventives a été essentiel. De plus, le fait que la direction soutenait visiblement le projet a été une clé de son succès. De la sorte, les salariés se sont sentis soutenus et ont vu que la direction prenait les rapports d'incidents au sérieux et, surtout, agissait. Des groupes d'échange d'expériences ont aussi été mis en place pour encourager la discussion sur les incidents violents entre travailleurs.

Un programme exhaustif de formation a été élaboré et dispensé sous la forme de séminaires aux travailleurs des logements sociaux. Des clips vidéo ont été réalisés pour appuyer la formation. Le concept de formation est présenté à toutes les nouvelles recrues.





Résultats obtenus

- Réduction du nombre d'incidents violents et de menaces.
 - Réduction du stress et des symptômes de surmenage mental parmi les travailleurs des logements sociaux.
 - Prise de conscience accrue parmi les travailleurs des logements sociaux de l'influence de la violence sur le bien-être et la satisfaction au travail.
 - Changement d'attitude considérable au sein des travailleurs des logements sociaux en termes de libération de la parole au sujet des incidents violents.
 - Amélioration considérable du soutien de la direction et des collègues après avoir subi des incidents violents.
- Trois quarts des travailleurs et des directeurs des logements sociaux ont participé aux séminaires.
 - Les travailleurs des logements sociaux estiment que leurs compétences en matière de gestion relationnelle se sont améliorées.

Le fait que les directeurs soutenaient visiblement le projet a été une clé de son succès.

Évaluation des risques et gestion du stress lié au travail dans le secteur de la collecte des déchets

SALUÉ

Centre de prévention des risques professionnels (KE.P.E.K.) de Grèce centrale et municipalité de Chalkida, Grèce ⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr
www.ypakp.gr

Le problème

L'équipe de direction chargée de la collecte des déchets dans la municipalité de Chalkida a pris conscience de certaines difficultés concernant les conditions de travail, comme le travail par postes irréguliers. De plus, des préoccupations ont été formulées en ce qui concerne des questions telles que l'ambiguïté des rôles et une mauvaise communication générale. Il est apparu que, dans certains cas, les salariés n'étaient pas sûrs de leurs obligations et de leurs tâches et que la participation active au processus décisionnel n'était pas toujours facilitée. De ce fait, de bonnes pratiques de travail étaient parfois mises en péril, entraînant une augmentation du nombre d'accidents et des cas d'absentéisme et de congés de maladie. Lorsque des cas de présentéisme et de stress lié au travail ont fait leur apparition, la direction a pris conscience que des changements s'imposaient.

Mesure prise

Les mesures préventives étaient orientées vers la recherche de solutions collectives et ont encouragé la participation active de tous les travailleurs et de la direction. Systématiquement, les fondations ont été posées pour créer un environnement de travail basé sur la confiance, la collaboration, la compréhension et le soutien, dans lequel les salariés et la direction participent activement à l'amélioration des conditions de travail.

Le premier objectif a consisté à résoudre les lacunes organisationnelles. Des changements ont été apportés à l'organisation du travail en planifiant le travail et en le répartissant conformément à la législation, aux contrats de travail et aux besoins des salariés. Les obligations et les devoirs des salariés ont été clarifiés et leur participation au processus décisionnel a été encouragée.

La planification ergonomique des pratiques de travail a été mise en œuvre en réduisant l'exposition aux températures extrêmes et en créant des équipes d'éboueurs basées sur l'expérience. Des systèmes GPS ont été installés dans les véhicules de ramassage d'ordures afin de permettre une communication en cas d'urgence et les véhicules anciens ont été remplacés. De plus, des changements ont été apportés à la politique en matière de santé et de sécurité en vue de renforcer les relations sociales et interpersonnelles, de donner aux travailleurs l'occasion d'exprimer leurs préoccupations et d'améliorer le système de formation.

Au niveau individuel, l'introduction du programme d'aide aux salariés a permis aux travailleurs d'acquérir les compétences et les qualifications nécessaires pour reconnaître et résoudre les situations problématiques. Cela a contribué à renforcer l'aptitude des salariés à prévenir le stress en changeant leur approche ou leur comportement.

⁽¹⁾ Ce projet a été réalisé grâce aux efforts de son comité de direction, dont les membres étaient: Toukas Dimitrios (inspecteur de la santé et de la sécurité au travail) et Delichas Miltiadis (inspecteur de la santé et de la sécurité au travail) du Centre de prévention des risques professionnels (KE.P.E.K.) de Grèce centrale; Metaxas Nikolaos (consultant pour la sécurité), Simitzis Athanasios (médecin du travail), Vrakas Alexandros (chef de l'administration du département de collecte des déchets), Basoukos Alexandros (représentant des employés pour la santé et la sécurité), Boulougouras Vasilios (représentant des employés pour la santé et la sécurité), Athanasopoulos Athanasios (représentant des employés pour la santé et la sécurité) et Tsokou Froso (représentant des employés pour la santé et la sécurité) de la municipalité de Chalkida.



Résultats obtenus

- Réduction du risque global de stress lié au travail de «moyen» à «faible».
- Réduction du nombre d'accidents dus à des erreurs humaines.
- Réductions du nombre de cas d'absentéisme, d'absences pour maladie et d'urgences médicales.
- Prise de conscience accrue et responsabilité plus grande des salariés et de l'administration envers les problèmes liés au stress.
- Participation active des salariés à la lutte contre le stress lié au travail.



*Les fondations ont été posées
pour créer un environnement de travail
basé sur la confiance, la collaboration,
la compréhension et le soutien.*

Plan global de prévention des risques psychosociaux

SALUÉ

Acciona Energía, Espagne

www.acciona.com



Le problème

La majorité des salariés d'Acciona Energía, un opérateur mondial du secteur des énergies renouvelables, est composée d'ingénieurs, d'administrateurs ou d'inspecteurs. L'évaluation des risques psychosociaux a révélé qu'un poste était particulièrement dangereux: celui de technicien de centre de contrôle. Certains aspects de ce travail — heures de travail, autonomie, charge de travail et performances de rôle — ont été considérés comme des risques psychosociaux potentiels. Le plan d'action prévoyait des mesures tout à la fois préventives et correctrices.

Mesure prise

Des mesures correctrices immédiates à court terme et spécifiques à la fonction de technicien de centre de contrôle ont été prises. Elles ont inclus la mise en œuvre d'un protocole de communication, qui permet aux salariés d'avertir la direction s'ils estiment avoir une lourde charge de travail, et un nouveau logiciel de contrôle de l'installation. Le nouvel outil contribue à réduire la charge de travail psychologique et facilite le travail des techniciens. Une nouvelle procédure a également été introduite pour veiller à ce que les informations et les instructions soient claires et comprises. L'interprétation des instructions par chaque technicien est soit contrôlée pour voir si elle est correcte lors du rapport, soit clarifiée.

Les améliorations apportées au travail des techniciens de centre de contrôle ont donné de bons résultats et ont

suscité un grand intérêt des salariés d'autres secteurs de l'entreprise. Cela a incité Acciona à mettre en place un plan global à plus long terme au niveau de l'entreprise pour prévenir les risques psychosociaux.

Des actions collectives, destinées à l'ensemble de l'entreprise ou à un département, et des actions individuelles, ciblant un salarié particulier ou disponible sur demande des travailleurs, ont été élaborées.

Les actions collectives préventives reposaient sur un engagement fort du personnel d'encadrement. Acciona a reconnu que les cadres sont le principal vecteur du maintien d'une culture basée sur le respect et encourageant le travail d'équipe et le développement individuel et collectif. Le style de direction d'Acciona est profondément ancré dans son équipe de directeurs et de cadres, mais il a été reconnu que, pour maintenir cette culture, ces attitudes devaient être transmises à la nouvelle génération de responsables. Un programme de coaching, soutenu par des activités de formation structurées, a été mis en place dans ce but. De plus, un protocole d'action visant à lutter contre le harcèlement a été instauré.

Des actions individuelles, notamment des ateliers de gestion du stress et de promotion de la santé et des applications informatiques de contrôle du stress, ont contribué à promouvoir l'épanouissement des salariés et à les garder en bonne santé et motivés.





Résultats obtenus

Aucune absence n'a été constatée pour des maladies psychosociales. Une bonne coopération, la participation des travailleurs et un bon environnement de travail sur le plan psychosocial figurent au nombre des bénéfices. Le plan global d'Acciona a activement contribué à favoriser un environnement de travail positif, dans lequel les personnes sont traitées avec respect et qui promeut la santé et l'épanouissement des salariés. Il a aidé Acciona à renforcer sa position et sa viabilité.

Les actions collectives visant à prévenir les risques psychosociaux reposaient sur un engagement fort du personnel d'encadrement pour maintenir une culture de respect, d'esprit d'équipe et de croissance.

Différentes mesures de prévention du stress lié au travail pour répondre à des situations différentes chez un avionneur international

SALUÉ

Airbus, France et Espagne

www.airbus.com

Le problème

Ces dernières années, Airbus a lancé un grand nombre de nouveaux produits afin d'asseoir sa place de leader sur le marché de la construction aéronautique. Des centaines de projets d'amélioration ont été menés à bien dans le but de doper les performances et de soutenir les nouveaux développements. L'optimisation concerne également des changements au niveau de l'organisation, notamment des fusions et des acquisitions.

Pour atteindre les résultats accrus souhaités tout en veillant à l'adaptation des travailleurs concernés, il était nécessaire d'analyser en profondeur les effets des changements sur les conditions de travail et le bien-être des salariés, en mettant en œuvre une bonne gestion des changements et en impliquant les travailleurs.

Par ailleurs, il convenait d'améliorer la prévention du stress lié au travail en combinant les exigences de la politique du groupe Airbus et les cadres et outils juridiques locaux.

Mesure prise

Airbus France

Airbus France a élaboré une méthodologie de prévention qui consiste à évaluer de manière exhaustive et participative les effets du changement, qui peuvent générer des risques psychosociaux dans l'entreprise, et à formuler des recommandations clés qui seront transformées en plan d'action.

La première étape du processus consiste à suivre une liste de contrôle pour ne garder que les projets importants sur le plan des risques psychosociaux qui méritent d'être analysés intégralement. Dans un second temps, la méthodologie prévoit un «atelier d'impact», au cours duquel les participants de différents niveaux hiérarchiques apportent leur contribution à un examen complet des risques humains et sociaux liés au projet ou au changement faisant l'objet de l'évaluation, sur la base d'un questionnaire structuré. L'atelier est dirigé par deux animateurs qualifiés et les objectifs, les groupes concernés et tout événement ou projet connexe sont discutés. Les effets du changement sur les conditions de travail, y compris la charge de travail, l'autonomie et la reconnaissance au travail, font l'objet d'un examen systématique. La vulnérabilité initiale des travailleurs aux risques psychosociaux peut être évaluée en parallèle. Un rapport de synthèse est publié. Il énumère les principaux effets détectés et formule des



© Airbus Militaire, photographe Luis Olivas

recommandations pour chaque risque. Le responsable du projet élabore ensuite un plan d'action sur la base de ces recommandations et celui-ci est ensuite revu après trois mois environ.

À ce jour, cette méthodologie a été appliquée une quinzaine de fois à divers projets, depuis l'assemblage final d'un aéronef jusqu'à la réorganisation du département des TI.

Airbus Espagne

Airbus Espagne procède régulièrement à des examens pour détecter les groupes vulnérables aux problèmes psychosociaux. Des évaluations de ces groupes sont ensuite réalisées pour diagnostiquer les problèmes et



©Airbus, photographe Hermann Jansen

orienter l'élaboration de mesures correctrices collectives par le biais d'ateliers et de séances de retour d'information. L'identification des domaines à risque grâce à des examens est une mesure préventive, qui réduit l'occurrence potentielle de situations dangereuses et atténue les situations dangereuses existantes.

Le personnel est également suivi par des services médicaux en vue de déceler les personnes à risque. Les travailleurs peuvent demander une aide psychologique, si nécessaire, en s'adressant aux syndicats, aux cadres ou aux ressources humaines. Le soutien psychologique est fourni sous la forme de séances en tête-à-tête et en ligne (cette dernière option étant un projet pilote en cours).

Après six à huit mois, la situation est réévaluée et les interventions sont évaluées. Un guide détaillant les améliorations a été mis au point. Il peut s'appliquer à un large éventail de domaines et constitue un outil fonctionnel pour la mise en pratique de cette méthodologie.

Résultats obtenus

Airbus France:

- Il existe une plus grande prise de conscience de l'importance de la gestion des changements et des effets que les risques psychosociaux peuvent avoir sur la réussite d'un projet.
- Il a été remarqué que le personnel d'encadrement et les participants doivent consacrer un temps relativement court à la procédure (environ six heures de travail pour une quinzaine de personnes) avant d'observer des bénéfices significatifs.
- La méthodologie type de gestion des projets d'Airbus inclura désormais une gestion plus exhaustive des changements couvrant la prévention des risques psychosociaux.

Airbus Espagne:

- Il existe une plus grande prise de conscience des risques psychosociaux et de la santé mentale sur le lieu de travail.
- Après une réévaluation, des progrès peuvent être observés au niveau de la participation et des performances de rôle dans presque tous les rapports.
- Cette approche a été étendue avec succès à des sites établis dans différentes provinces.
- L'éventail d'actions potentielles a continué de s'élargir et le processus peut désormais aider un nombre plus élevé de travailleurs.

Les effets du changement sur les conditions de travail, notamment la charge de travail, l'autonomie et la reconnaissance au travail, font l'objet d'un examen systématique.

Mesures de prévention des risques psychosociaux dans un grand groupe industriel international

SALUÉ

Schneider Electric, France

www.schneider-electric.com

Le problème

Schneider Electric, un groupe spécialisé dans l'électricité, a reconnu l'importance des risques psychosociaux sur le lieu de travail dès 2002. Avec ses 20 000 salariés répartis sur 20 sites, il s'agit d'un défi permanent et, depuis 2009, l'entreprise a adopté une approche plus systématique des risques psychosociaux. Certains domaines ont été recensés comme nécessitant une attention plus spécifique sur les conditions de travail et les risques psychosociaux. La direction a donc décidé de prendre des mesures en ce sens.

Mesure prise

L'entreprise a introduit une approche préventive, décrite dans un accord signé par les partenaires sociaux et utilisant du personnel interne et des ressources déjà disponibles. L'entreprise a découvert que reconnaître l'importance du rôle joué par les personnes à tous les niveaux de l'organisation ne coûte pas cher. Une évaluation systématique des risques psychosociaux (par exemple des évaluations approfondies des risques par un groupe de travail participatif) a été la clé de la réussite de cette stratégie.

Un programme de prévention a été mis en place pour chaque site et s'est étendu jusqu'au niveau de l'unité

organisationnelle, lorsque cela se révélait nécessaire. Ce programme a été conçu pour détecter les dangers et évaluer les risques en suivant une approche participative de l'évaluation des risques sur le lieu de travail. Il visait également à former le personnel de prévention en vue d'élaborer un langage commun et d'être attentif aux risques psychosociaux, notamment l'épuisement professionnel, de développer des outils de prévention des brimades ou des risques de suicide et d'aider les salariés touchés à continuer à travailler.

Un programme de formation a été mis au point pour sensibiliser aux dangers, aux risques et aux conséquences des risques psychosociaux ainsi qu'à leur prévention. Ce programme a été adapté aux différents groupes de salariés. L'évaluation des risques psychosociaux a également été intégrée dans la planification de chaque projet de réorganisation. Par ailleurs, dans le cadre du programme «Site cool», des lieux de travail ont été améliorés sur le plan ergonomique afin de les rendre plus conviviaux et d'améliorer la qualité de vie des travailleurs.

Un comité a été créé pour contrôler l'application de l'accord et consolider les données provenant des évaluations des risques psychosociaux en vue d'élaborer des plans d'action nationaux.



Tous les responsables de la santé et de la sécurité œuvrent ensemble à la cause commune consistant à améliorer la qualité de vie au travail et à prévenir efficacement les risques psychosociaux.



Résultats obtenus

Schneider Electric a réussi à mobiliser tous les responsables de la santé et de la sécurité — cadres, département du personnel et comité de santé et de sécurité — ainsi que les travailleurs et leurs représentants afin qu'ils œuvrent ensemble à la cause commune consistant à améliorer la qualité de vie au travail.

Un nombre considérable de cadres, de responsables de la santé et de la sécurité ainsi que de salariés a suivi une formation sur les risques psychosociaux. La sensibilisation aux risques psychosociaux est l'un des thèmes prioritaires de formation pour 2015.

Les premiers résultats des mesures mises en œuvre ont révélé que le nombre de cadres souffrant d'épuisement professionnel a diminué de plus de 50 %.

Mise en œuvre d'initiatives de l'entreprise pour réduire le stress et les risques psychosociaux

SALUÉ

Cofely Italia SpA, Italie

www.cofely-gdfsuez.it

Le problème

À l'instar de nombreuses organisations qui s'efforcent de survivre à la crise financière mondiale, l'entreprise de construction Cofely Italia a été contrainte de conserver des niveaux de production élevés et de comprimer les coûts, ce qui a eu pour effet d'accroître la charge de travail. Au beau milieu d'une fusion d'entreprises, le nombre de ses salariés a progressivement chuté et le personnel restant a perdu toute confiance dans la pérennité de l'emploi. Étant donné que ces facteurs réunis pouvaient aboutir à une hausse potentielle de l'absentéisme et des accidents, des mesures ont été prises pour créer un bon environnement de travail sur le plan psychosocial.

Mesure prise

Deux études distinctes ont été réalisées en 2010 pour identifier les causes des risques psychosociaux : une évaluation des risques de stress lié au travail et une enquête sur l'environnement de travail. Ces deux études ont confirmé la nécessité d'impliquer davantage la direction dans les questions de santé et de sécurité, d'améliorer la communication avec le personnel et de renforcer la sensibilisation et la participation. Elles ont également mis en évidence l'importance de prendre des initiatives afin d'améliorer la structure de l'entreprise, essentiellement en impliquant les cadres et les superviseurs.

Les initiatives d'amélioration du travail axées sur le rôle central joué par le personnel en tant que moyen d'améliorer le bien-être individuel et d'accroître la productivité et la croissance ont été à la base de la réussite de ce projet. Des visites de sécurité préventive ont ainsi été introduites pour mettre en lumière tout problème ou difficulté potentiel, mais aussi pour trouver des solutions communes, proposer des solutions d'amélioration et renforcer les bonnes pratiques. Les aspects examinés durant ces visites étaient, notamment, l'organisation du travail, l'environnement de travail et les activités réalisées. L'un des principaux défis a consisté à surmonter les barrières perçues entre les salariés et les cadres, ce qui a nécessité la création d'un climat de confiance mutuelle.

Cofely Italia a reconnu le rôle fondamental et crucial de la communication. La communication avec le personnel a gagné en efficacité à mesure que les cadres se sont impliqués et ont assisté aux activités opérationnelles dans l'atelier, en laissant de côté leur rôle dans l'entreprise. Cet engagement des cadres combiné à l'implication et à la participation de tous les salariés a contribué à orienter l'entreprise vers une approche proactive et une culture partagée de la prévention.

De plus, deux initiatives de santé préventive ont été lancées en 2014. La première consistait en un dépistage des maladies cardiovasculaires chez les travailleurs âgés et la seconde en un service téléphonique offrant des conseils et un soutien psychologique. Ces deux initiatives sont disponibles gratuitement pour tous les salariés.





Résultats obtenus

- Le nombre d'accidents a chuté de 85 % entre 2010 et 2013.
- Le nombre de visites de sécurité préventive effectuées est passé de 208 en 2011 à 438 en 2013. Un recul considérable (de près de 80 %) du nombre de cas de comportements «dangereux» a également été observé.
- Dans une enquête réalisée en 2010, près de 5 % des travailleurs ont répondu «peu» ou «pas du tout» à l'affirmation «j'apprécie de travailler dans cet environnement». Ces chiffres doivent être comparés aux plus de 30 % enregistrés en 2010. L'enquête a également révélé que les travailleurs étaient plus motivés, se sentaient plus concernés par l'entreprise et étaient plus conscients du rôle qu'ils y jouaient.

Les initiatives d'amélioration de l'environnement de travail axées sur le rôle central joué par le personnel ont été à la base de la réussite de ce projet.

Programme global de prévention des risques psychosociaux dans l'administration publique

SALUÉ

Bureau RH de l'administration publique, cabinet du Premier ministre, Malte

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Le problème

Parmi les problèmes constatés dans divers départements figuraient une hausse des absences pour maladie, une rotation accrue du personnel ainsi qu'une charge et des exigences de travail élevées. Il est apparu que peu d'évaluations des risques ou d'interventions relatives aux risques psychosociaux étaient menées.

Mesure prise

L'administration publique de Malte a analysé les risques psychosociaux à tous les niveaux de l'organisation, depuis le personnel d'encadrement jusqu'aux travailleurs.

Le département du personnel a élaboré un programme bien structuré de soutien aux salariés dans le but de détecter les risques psychosociaux et de développer et mettre en œuvre des mesures de contrôle adéquates pour prévenir ces risques. Le programme, qui suit une approche de prévention des risques psychosociaux, englobe la réalisation d'évaluations des risques, la mise en œuvre de mesures de contrôle spécifiques, des cours de formation, des séminaires, des services d'information et des services d'orientation. Il a mis en évidence la nécessité de se concentrer sur les niveaux primaires d'intervention, comme l'introduction de politiques sur le stress lié au travail, les brimades et le harcèlement, et a examiné les niveaux secondaire (formation et sensibilisation) et tertiaire d'intervention (soutien individuel).

Dans un premier temps, des évaluations des risques psychosociaux ont été réalisées dans tous les ministères afin de collecter des données sur les risques psychosociaux et leurs effets sur le bien-être des salariés. Ces évaluations ont inclus des questionnaires formels ainsi que des entretiens individuels semi-structurés et des groupes restreints.

Ensuite, des séances de formation ont été organisées. Elles comprenaient une formation initiale de 32 heures sur les risques psychosociaux pour les cadres supérieurs. Cette formation a également permis de présenter et de discuter des résultats des évaluations des risques primaires. Dix séances d'information générale et une conférence



de lancement ont été organisées pour le personnel d'encadrement afin de présenter le nouveau programme et les services. Ensuite, 33 séances de sensibilisation ont eu lieu pour le personnel d'encadrement intermédiaire et plus de 300 séances pour les salariés. Ces séances ont porté sur le stress lié au travail, la santé mentale et d'autres risques psychosociaux.

Enfin, un service d'orientation a été créé pour les salariés dont les performances étaient affectées par des problèmes liés au travail et/ou d'ordre personnel, notamment le stress. Des séances de sensibilisation et une brochure ont été utilisées pour promouvoir le recours à ce service.



Résultats obtenus

Il apparaît clairement que la prise de conscience des risques psychosociaux au travail et du stress lié au travail s'est améliorée parmi les salariés et le personnel d'encadrement. Cette amélioration ne peut pas être quantifiée, mais elle est observée au niveau du nombre de demandes d'aide émanant des différents départements ainsi que des salariés et se rapportant à des risques psychosociaux au travail.

Dans le cadre de l'évaluation d'une formation, la majorité des participants ont déclaré qu'ils étaient satisfaits des initiatives et ont suggéré que des séances de sensibilisation continuent d'être organisées. La plupart des salariés ont également déclaré qu'ils étaient très satisfaits du service d'orientation et le recommanderaient à un collègue.

Des évaluations des risques psychosociaux ont été réalisées dans tous les ministères afin de collecter des données sur le bien-être général des salariés et de mettre au point des mesures de prévention.

Approche organisationnelle d'une gestion préventive des risques psychosociaux

SALUÉ

Institut portugais d'oncologie (Porto) ⁽¹⁾, Portugal

www.ipoporto.min-saude.pt

Le problème

L'Institut portugais d'oncologie de Porto, un hôpital spécialisé, est une organisation complexe regroupant différents groupes et services professionnels. Le défi que doit relever l'Institut consiste à prévenir efficacement tout type de risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, pression émotionnelle, violence et harcèlement sur le lieu de travail) dans l'ensemble de l'organisation.

Mesure prise

La gestion des risques de l'Institut s'appuie sur une approche organisationnelle de la prévention et de la promotion de la santé. Elle est considérée comme une fonction stratégique de l'organisation.

L'évaluation systématique des risques est au cœur de la stratégie générale de l'Institut en matière de gestion des risques psychosociaux au travail. Chaque poste fait l'objet d'une évaluation de risques. Un questionnaire général d'évaluation est utilisé pour recenser les principaux risques psychosociaux et élaborer un rapport d'évaluation accompagné d'une proposition de plan d'intervention psychosociale. Le rapport et le plan sont discutés par un groupe restreint.

Des politiques écrites de prévention des risques psychosociaux garantissent l'implication de la direction et la participation du personnel d'encadrement et des salariés dans le processus de gestion préventive. L'organisation est divisée en 80 zones pour la gestion des risques, chacune étant coordonnée par un gestionnaire local des risques. Les cadres intermédiaires sont chargés de gérer les activités de prévention des risques psychosociaux à l'intérieur de leurs départements respectifs. Les cadres et les travailleurs participent aux activités de gestion des risques, telles que les séances de réflexion, les groupes restreints, les questionnaires, les enquêtes sur les besoins en matière de

santé et l'établissement de plans de santé et de formation. Un plan de formation annuel a été élaboré et contient des actions liées à la prévention des risques psychosociaux. De plus, des bulletins d'information et des rapports sont régulièrement distribués.

La prévention des risques psychosociaux et la promotion de la santé se fondent sur l'expertise d'un psychologue spécialisé en santé au travail, qui coopère, si nécessaire, avec un médecin du travail et un technicien responsable de la sécurité au travail. Les cas les plus complexes sont traités par un psychologue ou un autre expert extérieur.

Enfin, des initiatives ont été menées pour encourager les travailleurs à gérer leur propre santé, comme des campagnes antitabac, l'encouragement de pauses pour pratiquer une activité physique pendant le temps de travail et des partenariats avec des centres locaux de fitness.



L'évaluation systématique des risques est au cœur de la stratégie générale de l'Institut en matière de gestion des risques psychosociaux au travail.

⁽¹⁾ Les activités mises en œuvre étaient fondées sur une contribution du Pr J. Aguiar Coelho, administrateur d'hôpital comptant parmi les précurseurs, au Portugal, de l'étude, de la diffusion et de la mise en œuvre des pratiques de prévention du stress et des risques psychosociaux dans les hôpitaux.

Résultats obtenus

- Depuis 2006, 25 évaluations des risques psychosociaux ont été réalisées. Plusieurs projets relatifs à la santé au travail ont également été mis en œuvre.
- Depuis 2010, 57 activités de formation ont été organisées sur le thème de la gestion des risques psychosociaux.
- L'hôpital a observé une baisse de l'absentéisme et du niveau de stress.
- Étant donné que les problèmes sont réglés plutôt qu'ignorés, la satisfaction professionnelle des salariés et l'environnement de travail psychosocial se sont améliorés.



Gestion efficace des risques psychosociaux dans une société pétrochimique

SALUÉ

Slovnaft, a.s., Slovaquie

slovnaft.sk/sk

Le problème

Travailler pour Slovnaft, une société du secteur pétrochimique, implique pour une large part l'exploitation de systèmes de contrôle et de machines. L'entreprise a cherché à recenser les fonctions et les activités les plus dangereuses non seulement pour la santé de ses salariés, mais aussi pour ses performances globales. L'erreur humaine est à l'origine de nombreux accidents industriels majeurs. De ce fait, en évaluant de manière systématique les risques psychosociaux, Slovnaft cherche à réduire l'erreur humaine et à prévenir les accidents et les problèmes sanitaires liés au stress.

Mesure prise

Slovnaft a lancé son projet Cohesio (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum) en 2012 en se concentrant sur trois domaines: la gestion du stress, le travail par postes et l'ergonomie. Dans le premier domaine, les objectifs consistaient à éliminer ou à minimiser les risques psychosociaux, à améliorer la productivité et à réduire les absences pour maladies dues à l'effet négatif des risques psychosociaux.

En coopération avec le prestataire du service de santé au travail, des évaluations des risques psychosociaux ont été réalisées dans 8 unités de production, occupant 800 salariés au total.

L'approche préventive a été appliquée avec l'appui plein et entier du personnel d'encadrement et la participation du personnel, les travailleurs prenant part à des activités

consacrées à la protection de la santé et ayant pris conscience de l'importance de celle-ci pour leur travail.

L'un des objectifs principaux du projet était de recenser les postes et les activités présentant un danger et dans lesquels le «facteur humain» joue un rôle important. En cas de mauvaise gestion, ils peuvent avoir des conséquences sur la vie et la santé des salariés, de la population avoisinante, de l'environnement et de l'entreprise proprement dite. Une formation pratique à la simulation d'urgences a été introduite afin de réduire la probabilité d'apparition du stress dans diverses situations et d'améliorer l'aptitude des travailleurs à y faire face. Le confort des équipements de protection individuelle a également été examiné.

De plus, un séminaire consacré à la gestion du stress a été organisé afin de mieux faire comprendre le problème aux salariés. Une formation d'une journée a notamment abordé les connaissances de base en la matière, les compétences en matière de communication et les stratégies de lutte contre le stress.

D'autres activités ont couvert l'instauration d'examen préventifs, à savoir des examens médicaux et des contrôles psychologiques ciblés et complets.

Par ailleurs, des activités de promotion de la santé, comme des cours de pilates, ont été organisées et des clubs de sport ont été créés afin d'encourager la pratique d'une activité physique régulière parmi les salariés. Dans le cadre du programme «Une alimentation saine», un diététicien a évalué les plats proposés à la cantine et a suggéré l'ajout d'alternatives saines au menu.





Résultats obtenus

La formation pratique à la simulation de situations d'urgence a été la formation la plus appréciée par les salariés. Au cours des quatre années écoulées depuis l'introduction du dispositif des tests de simulation d'urgence, il y a eu deux véritables situations d'urgence et les opérateurs ont confirmé qu'ils les avaient mieux gérées. En réponse à une enquête sur la sécurité au travail, trois quarts des salariés se sont déclarés satisfaits des activités mises en place.

L'entreprise a constaté une réduction du taux de blessures et des absences pour maladie.

Les salariés s'estiment satisfaits des améliorations apportées au confort de leur équipement de protection individuelle.

La formation pratique à la simulation d'urgences a réduit la probabilité de l'occurrence d'une situation stressante pour les travailleurs et a amélioré leurs compétences.

«Bon travail!» — Action en faveur du bien-être au travail

SALUÉ

District hospitalier de Satakunta, Finlande

www.satshp.fi

Le problème

Le domaine social et des soins de santé emploie du personnel technique, de nettoyage, de restauration et administratif, sans compter des professionnels de la médecine de première ligne, comme des médecins et du personnel infirmier. Les différentes cultures de travail de ces groupes professionnels et la répartition des sites à l'intérieur d'une région n'ont pas facilité la tâche du district hospitalier de Satakunta lorsqu'il a décidé d'élaborer des mesures globales pour assurer le bien-être au travail de ses 3 600 salariés.

Mesure prise

En 2008, le district hospitalier de Satakunta a introduit un programme holistique de bien-être au travail baptisé «Bon travail!». Ce programme a mis l'accent sur quatre domaines: une direction productive, la garantie du savoir-faire, une communauté professionnelle prospère et un travail motivant et intéressant.

Au cours de la première phase du programme (2008-2010), plusieurs lignes directrices sur la gestion du personnel et la santé et la sécurité au travail (SST) ont été actualisées. Dans un deuxième temps (2011-2013), chaque unité de travail a élaboré son propre plan pour le bien-être au travail. Dans la phase actuelle (2014-2016), l'organisation du travail et les processus sont mis à l'honneur, en reconnaissant que

le bien-être au travail ne peut pas être «créé», mais doit découler d'une bonne organisation du travail.

Les facteurs structurels, tels que la direction, la gestion du savoir-faire, des procédures souples, le maintien d'une bonne atmosphère de travail et l'amélioration de l'environnement de travail, relèvent de la responsabilité des superviseurs. Divers outils et procédures ont été créés pour traiter ces facteurs. La contribution des salariés est également importante. Ils sont encouragés à développer leurs capacités et à profiter des possibilités d'apprentissage.

D'autres mesures visant à améliorer l'organisation du travail et à promouvoir une culture de SST sont le développement d'une communication interne, le soutien des unités dans les périodes de changement et l'instauration de mesures de SST dans les unités de travail. Un modèle opérationnel d'«aptitude au travail», qui cible les salariés dont le profil est adapté à un travail à temps partiel, a été développé afin d'éviter les départs anticipés à la retraite. Les superviseurs ont suivi une formation sur la direction d'équipe et sur le soutien du développement du savoir-faire. Un processus de résolution des problèmes au travail a été mis en place et les situations difficiles sont résolues par la collaboration.

En 2014, la campagne intitulée «Activité physique au travail» a été lancée dans le but d'augmenter l'activité physique du personnel. La campagne a commencé par un examen de base de l'état physique des salariés. Plus de 1 500 salariés se sont inscrits au programme.





Résultats obtenus

- Les absences pour maladie ont diminué de 9,1 % entre 2013 et 2014 (soit une économie de près de 1 500 000 euros).
- La planification de l'aptitude au travail a entraîné des économies nettes de 1 million d'euros rien qu'en 2013.
- Le nombre d'accidents de travail a baissé (de 25 % par an).
- Une étude menée auprès des salariés a révélé que la satisfaction au travail a augmenté.

Le bien-être au travail ne peut pas être «créé», mais doit découler d'une bonne organisation du travail.

Approche globale en vue d'éliminer les risques psychosociaux

SALUÉ

Usine TOFAŞ, Bursa, Turquie

www.tofas.com.tr

Le problème

Le constructeur automobile TOFAŞ est conscient que des conditions de travail inappropriées, du matériel inadéquat et un faible niveau d'activité physique sont nocifs pour la santé physique et mentale de ses salariés. L'entreprise a voulu créer un environnement de travail agréable et de qualité et promouvoir la santé de son personnel.

Mesure prise

TOFAŞ a développé un programme exhaustif baptisé «Salariés heureux», qui est axé sur la santé et le bien-être de ses salariés et couvre l'environnement de travail et les activités du personnel. Il a été reconnu que l'objectif final — des salariés heureux et en bonne santé — ne pourrait pas être atteint sans le soutien permanent de la direction.



Le volet «analyse du stress» visait à assurer le suivi des problèmes de stress lié au travail. Les résultats sont discutés par des comités spéciaux, des activités pertinentes sont organisées pour atténuer les problèmes et les mesures administratives nécessaires sont prises. Les améliorations axées, par exemple, sur le contrôle et l'ajustement du rythme de travail, sont soutenues par les cadres supérieurs et jouent un rôle important dans la réduction du stress au travail, le but étant de parvenir à un environnement de travail sans stress.

Le volet «espaces de vie heureuse» avait également pour but de créer de meilleures conditions de travail. Des améliorations ergonomiques et diverses installations ont été mises en place pour les salariés, comme des espaces de loisirs, un marché et un petit cinéma.

De plus, un logiciel personnalisé a été installé pour réduire le stress en sortant les salariés de leur routine de travail. Chaque poste commence par cinq minutes d'exercice physique pour permettre aux salariés de se détendre et de se préparer à travailler. Par ailleurs, 11 clubs de loisirs et 9 clubs de sport ont été créés par des bénévoles. Ils donnent de la couleur à la vie culturelle et sociale du personnel et contribuent à accroître la participation, à promouvoir une pensée créative et à créer de nouveaux liens.

Enfin, les experts en santé mentale du «service d'assistance au personnel» fournissent des informations et des conseils 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le service n'est pas uniquement destiné aux salariés, mais est également accessible à leur famille. Il a pour but de soutenir les salariés dans les périodes difficiles tout en faisant en sorte qu'ils continuent à apporter leur contribution à l'entreprise.



Résultats obtenus

Une amélioration globale du bien-être général du personnel a été observée, de même qu'une productivité et une qualité accrues. Le nombre de problèmes de santé, d'accidents du travail et d'erreurs humaines a diminué.

Les commentaires en retour des salariés démontrent que les efforts ont été payants. Les facteurs qui affectent la santé physique et mentale sont gérés et les risques de stress et de problèmes psychosociaux qui peuvent survenir ont diminué.

L'allègement des contraintes de travail et l'offre de meilleures conditions de travail, les possibilités d'interaction sociale et la promotion de la santé mènent à des salariés heureux et en bonne santé.



COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications gratuites:

- un seul exemplaire:
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes:
auprès des représentations de l'Union européenne (http://ec.europa.eu/represent_fr.htm),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)
ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (*).

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

La campagne «Lieux de travail sains» 2014-2015, placée sous le thème «Les risques psychosociaux: mieux prévenir pour mieux travailler», souligne l'importance de reconnaître le stress lié au travail et d'autres risques psychosociaux. Elle promeut leur gestion dans le cadre d'une approche intégrée pour le maintien d'un lieu de travail sain.

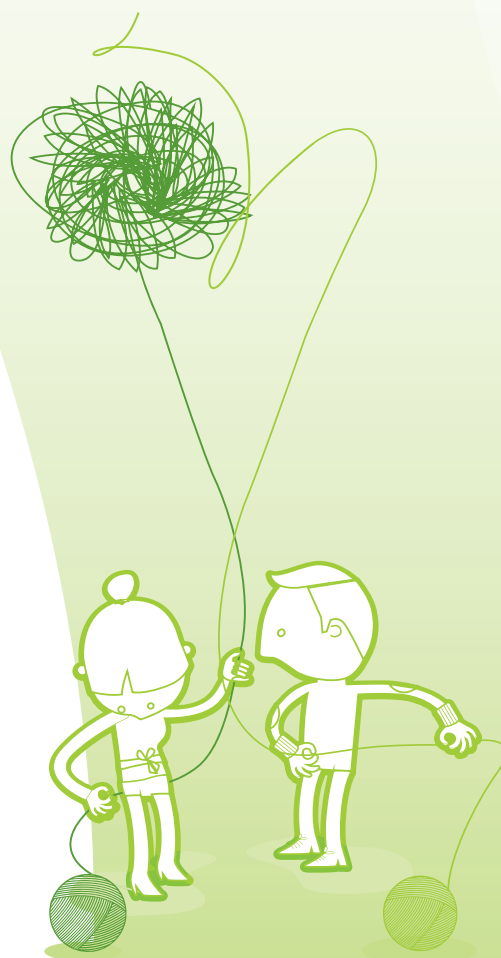
Les risques psychosociaux existent sur chaque lieu de travail, mais ils peuvent être gérés avec succès moyennant des ressources limitées. Cette campagne offre le soutien, les conseils et les outils nécessaires pour gérer efficacement le stress lié au travail et les risques psychosociaux.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) contribue à faire de l'Europe un espace où le travail est plus sûr, plus sain et plus productif. Elle recherche, développe et diffuse des informations fiables et objectives concernant la sécurité et la santé, et organise des campagnes de sensibilisation au niveau paneuropéen. Fondée en 1994 par l'Union européenne et basée à Bilbao (Espagne), l'Agence rassemble des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres et des organisations de travailleurs et d'employeurs, ainsi que des experts éminents issus de chacun des États membres de l'Union et d'autres pays.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, ESPAGNE
Courriel: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Office des publications