

Quels sont les freins à la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux dans les P.M.E. du secteur non marchand?

Auteur : Hendrickx, Mélanie

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1706>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
A. INTRODUCTION	3
B. MISE EN CONTEXTE	5
1. Définitions	5
▪ Les risques psychosociaux sous différents angles	5
▪ Le stress	8
▪ La violence au travail	9
▪ Le harcèlement sexuel au travail	10
▪ Le harcèlement moral au travail	10
1. Aspects législatifs	10
▪ Les risques psychosociaux au niveau européen	10
▪ Les risques psychosociaux en Belgique	11
1. Les conséquences des risques psychosociaux	17
▪ Les conséquences pour les travailleurs	18
▪ Les conséquences pour les entreprises	18
1. Analyse quantitative de la problématique	19
2. Acteurs clés dans la prévention des risques psychosociaux	24
C. METHODOLOGIE	25
D. DESCRIPTION DU MATERIAU	28
1. Connaissance sur la législation	28
2. Perception des risques psychosociaux	30
3. Actions de prévention, formelles et informelles, mises en place	34
4. Perception et intérêt de la législation	39
E. ANALYSE DES DONNEES	41
1. Sur les connaissances de la législation	42
2. Sur les perceptions des risques psychosociaux	44
3. Sur les actions de prévention, formelles et informelles, mises en place	47
4. Sur les perceptions autour de la législation	50
F. DISCUSSION	51
G. CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXE	
GRILLE D'ENTRETIEN	62

REMERCIEMENTS

Voici le moment de remercier l'ensemble des personnes qui ont participé de près ou de loin à la concrétisation de ce projet.

Un tout grand merci à Monsieur Frédéric Schoenaers qui a accepté d'être le promoteur de mon travail de fin d'études. Merci pour son soutien et son accompagnement tout au long de ces derniers mois.

Merci à Monsieur Hubin pour avoir partagé son intérêt pour le bien-être au travail et le sujet passionnant de la prévention. Grâce à lui, j'ai ouvert de nouvelles portes tout aussi intéressantes.

Merci également à l'ensemble des employeurs qui ont accepté de m'ouvrir les portes de leur organisation. Merci à eux et aux travailleurs qui m'ont consacré du temps. Merci pour la richesse de ces rencontres.

Et enfin, je tiens à remercier l'ensemble des membres de ma famille, mon compagnon, pour leur soutien dans le cadre de travail mais également au cours de ces deux dernières années pour leur accompagnement et leur confiance.

Merci à tous.

A. INTRODUCTION

Au cœur des scènes médiatiques, politiques, juridiques, dans le monde du travail, les risques psychosociaux recouvrent une réalité lourdement vécue qu'il est important d'analyser.

Les changements significatifs dans le monde du travail semblent conduire à une augmentation des risques psychosociaux.

Ces risques sont complexes à identifier en raison de leur origine multifactorielle. En effet, ils sont liés tant à la manière dont le travail est organisé et géré qu'au contexte économique et social. Les dangers se situent à plusieurs niveaux tels que l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail.

Les conséquences de ces risques psychosociaux semblent aussi bien toucher les travailleurs que les entreprises. Toutefois, il semblerait qu'il existe des difficultés concernant la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux.

Il n'y a actuellement pas de données disponibles pour chiffrer les actions de prévention mises en place dans les entreprises mais les spécialistes interrogés dans le cadre de ce travail évaluent qu'une entreprise sur quatre réalise une analyse de risques et espèrent qu'au moins 10 % y incluent les aspects psychosociaux.

Il existe depuis vingt ans maintenant un encadrement législatif avec la loi du 4 août 1996 pour ce qui concerne le bien-être des travailleurs. Depuis 2007, le législateur prend en compte la charge psychosociale dans le bien-être des travailleurs mais on a constaté l'existence d'une confusion entre les comportements abusifs, tels que la violence au travail, le harcèlement moral et sexuel d'une part et les problèmes inhérents aux conditions de travail, tels que le stress, la souffrance au travail et le burnout d'autre part.

Le législateur parle dorénavant des aspects psychosociaux dans la loi du 28 février 2014 et a mis en place des dispositions spécifiques concernant la prévention des risques psychosociaux au travail dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Nous avons choisi, dans le cadre de ce travail, de nous intéresser aux petites entreprises de moins de cinquante travailleurs car elles n'ont pas l'obligation légale d'instituer un comité de prévention et de

protection au travail (C.P.P.T). Celui-ci a une compétence générale d'avis préalable sur les composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail qui peuvent occasionner des risques psychosociaux au travail.

Nous pouvons donc penser qu'en présence d'un C.P.P.T., il existerait une certaine conscientisation au niveau du bien-être des travailleurs, de leur santé et de leur sécurité et de son aspect légal. Mais qu'en est-il dans les petites entreprises ?

De plus, nous avons choisi de nous intéresser au secteur non marchand et plus précisément au secteur de l'action sociale avec hébergement. Le secteur non marchand contient, comme son nom le sous-entend, une dimension humaine plus importante mais qu'en est-il réellement dans les faits ? Quelles sont les actions de prévention mises en place ?

Nous verrons que la législation accorde une attention particulière aux travailleurs qui entrent en contact avec des tiers. Le secteur de l'action sociale avec hébergement se situe dans ce cas. Par ailleurs, les « tiers » sont souvent des personnes fragilisées, avec de multiples problématiques, qui nécessitent un accompagnement important.

Lors de notre phase exploratoire, durant les différents entretiens auprès de spécialistes, il est apparu que la prévention pour ce secteur était mince, voire inexistante ou qu'elle était mise en place *a posteriori* suite à des difficultés relevées dans l'entreprise. Nous souhaitons en comprendre les raisons.

Nous arrivons donc à notre question de recherche qui se formule de la manière suivante : « Quels sont les freins à la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux dans les P.M.E. du secteur non marchand ? »

B. MISE EN CONTEXTE

1. Définitions

- **Les risques psychosociaux sous différents angles**

Les risques psychosociaux sont une nouvelle catégorie de risques dans le champ de la santé et de la sécurité au travail. Nous verrons que la législation regroupe maintenant dans la catégorie « aspects psychosociaux » la charge psychosociale, le stress, le harcèlement moral et sexuel et la violence au travail.

Pour situer les risques psychosociaux dans un contexte historique, les pionniers de la psychopathologie au travail ont, dans les années 45-50, commencé à considérer le trouble mental dans sa dimension relationnelle sans pour autant négliger ses aspects biochimiques et neurophysiologiques. Ils ont mis l'accent sur les rapports de l'individu avec son milieu matériel et social en orientant une part de la thérapeutique vers la réorganisation de ces rapports, en menant des actions sur l'individu mais aussi sur les structures du milieu. Ces spécialistes préfèrent une vision systémique pour traiter les problèmes qui les occupent (Sivadon, 1952 cité par Lhuillier, 2010).

La perception du lien entre la santé et le travail a été, dès le XIII^e siècle, construite à travers le prisme de la maladie et du travail ou plus largement à travers la mise en lumière des effets délétères du travail sur la santé. C'est dans cette perspective que s'est cristallisée la question de la santé au travail, de la prévention et de l'indemnisation des dommages subis. La catégorie des risques psychosociaux s'inscrit dans ce prisme alors qu'une autre approche aurait pu voir le rôle déterminant du travail en faveur de la santé.

Au début des années 2000, lors de l'avènement de la catégorie des risques psychosociaux, c'était surtout la notion de stress qui prévalait. Cependant, l'inconvénient de cette approche est qu'elle était surtout centrée sur l'individu avec des actions en prévention tertiaire telles que des lignes d'écoute, des suivis psychologiques individuels... l'objectif étant de permettre aux individus d'acquérir les ressources leur permettant de gérer les situations difficiles au travail.

Philippe Douillet, chargé de mission à l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) voit dans la notion de risque psychosocial une autre approche. Selon lui, le terme « psychosocial » permet d'insister sur la dimension sociale de la santé en mettant en avant les relations entre les individus et le collectif. Le terme de « risque », quant à lui, permet de mettre le focus sur les

causes et non sur les effets et ainsi de faire prévaloir l'origine professionnelle aux manifestations pathologiques. « Cette notion de « risques » permet aussi aux entreprises de renvoyer au concept plus familier des risques professionnels dont il incombe à chaque employeur d'analyser et d'en assurer la prévention ». (Douillet, 2010). Nous verrons par la suite que le législateur a prévu d'englober l'analyse des risques psychosociaux dans l'analyse de risques en général.

La notion de risques psychosociaux permet une plus grande prise en compte des contextes de travail dégradés et des contextes de souffrance qui peuvent être liés à des conflits de valeurs mais aussi à des pertes de sens et de repères dans le travail, à une impossibilité de faire un travail de qualité, à une augmentation des exigences contradictoires, à la charge émotionnelle...

Il est maintenant communément admis que les risques psychosociaux sont liés aux transformations du monde du travail.

En 2010, Giust-Desprairies et Giust-Ollivier, psychosociologues cliniciennes, ont constaté que ces transformations touchaient l'ensemble des organisations et prenaient leur fondement dans la mutation d'un régime économique, celui du capital financier. En effet, ce dernier pousse les organisations à mesurer l'efficacité du salarié dans son seul rapport à la rentabilité financière. Pour elles, le risque à prévenir ne serait pas tant celui du salarié mais plutôt celui que le salarié fait courir à la rentabilité de l'organisation. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'essor de la nouvelle catégorie des risques psychosociaux. Elles émettent également l'hypothèse que la prise en compte des risques psychosociaux serait une nouvelle manière pour désamorcer les conflits sociaux qui pourraient survenir suite au malaise dans les organisations.

En effet, il y a quelques décennies, la pénibilité vécue au travail s'exprimait à travers un rapport de force, dans une lutte collective pour obtenir des compromis organisationnels tels que le partage des bénéfices, l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail...

Il s'agissait de conflits sociaux internes à l'entreprise afin de maximiser les avantages dans un rapport de force concernant l'emploi, les projets, les salaires...

Aujourd'hui, ce sont des éléments extérieurs tels que les contraintes du marché, la concurrence et les politiques financières qui définissent les stratégies des organisations. « Le malaise social trouve comme principale forme d'expression celle de la souffrance individuelle au travail » (Linhart. 2010, citée par Giust-Desprairies & Giust-Ollivier).

Dès lors, c'est dans ce contexte que viennent s'inscrire et se développent les risques psychosociaux.

Dans cette perspective, pour Giust-Desprairies et Giust-Ollivier (2010), on pourrait donc penser que l'émergence de cette nouvelle catégorie apparaît pour désamorcer les conflits sociaux. Prévenir et traiter les risques psychosociaux pourraient ainsi permettre de ne pas toucher aux causes de possibles affrontements concernant la détérioration des conditions de travail.

Aujourd'hui, le malaise social trouve comme principale forme d'expression la souffrance individuelle au travail. La construction de la catégorie des risques psychosociaux vient au secours des individus mais on peut déplorer que c'est en renforçant une logique gestionnaire déplacée au seul registre de la santé. Or les risques psychosociaux touchent différents registres tels que le psychisme, le social, l'économique, l'idéologique, l'historique...

Pour donner un exemple, les questionnaires instaurés dans les entreprises pour évaluer les risques psychosociaux dont ceux du stress au travail servent à agrémenter des banques de données. Or la demande des salariés tendrait à être davantage entendue, écoutée, de manière individuelle et collective. En effet, des outils de diagnostic sont souvent utilisés au lieu de permettre aux personnes de s'exprimer sur leurs conditions de travail. En préférant un relevé des dommages plutôt qu'une intervention sociale sur le terrain, on évite ainsi le traitement de la conflictualité.

Les risques psychosociaux sont plurifactoriels. On peut distinguer les risques, la probabilité d'y être confronté et les troubles qui surviennent à l'exposition de ces risques. Les troubles se manifestent sous différentes formes telles que le stress, la dépression, l'épuisement professionnel, le burnout...

Les facteurs à l'origine de ces risques peuvent être regroupés en quatre catégories : les exigences du travail et son organisation ; le management et les relations de travail ; la prise en compte des valeurs et attentes des membres du personnel ; les changements au travail.

Maslach et Jackson, psychologues américaines dans le domaine du stress et de l'épuisement professionnel, ont, dans leurs travaux, démontré que les métiers induisant le plus de stress professionnel impliquaient soit une relation d'aide et de soin, soit un risque matériel et corporel, soit plus largement, une responsabilité morale vis à vis d'autrui (Maslach & Jackson, 1984, citées par Durat & Bartoli, 2014).

Cristophe Dejours (2008), psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail, met, quant à lui, en cause le travail. Ce dernier serait entré en décadence et en partie en lien avec les pratiques d'évaluation qui reposent sur des critères chiffrés et qui deviennent cause de souffrance (Dejours, 2008, cité par Durat & Bartoli, 2014).

Avec une pensée similaire, Fernandez nous dit que c'est avant tout le travail qu'il faut soigner et non les individus (Fernandez, 2003, cité par Durat & Bartoli, 2014).

Différents travaux comme ceux de Valeyre ont montré, par la mise en relation de la santé des salariés au travail avec différentes formes d'organisation, qu'il existe une origine organisationnelle à la dégradation de la santé au travail. (Valeyre, 2006, cité par Durat & Bartoli, 2014).

- **Le stress**

Le stress fait partie des risques psychosociaux auxquels les travailleurs sont exposés durant leur travail. Le stress au travail génère des risques cardio-vasculaires, détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel (burnout), consommation accrue de médicaments, d'alcool...

Différents auteurs ont tenté d'identifier une série de facteurs de risque. Karasek, en 1979, propose le modèle Job Demands – Control Model. Il définit le stress au travail à travers deux facteurs organisationnels : les demandes psychologiques associées aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps) et la latitude de décision (autonomie décisionnelle, participation aux décisions, utilisation des compétences). Siegrist, en 1996, propose, lui, le modèle du déséquilibre entre efforts et récompenses. Il met l'accent sur l'importance de la réciprocité perçue entre l'investissement au travail, les efforts extrinsèques (contraintes de temps, charge de travail), les efforts intrinsèques (contrôle sur le travail) et la rétribution en termes de récompense, de reconnaissance (par le statut, le salaire, les avantages...). Un déséquilibre entre les efforts et les récompenses entraîne un état de tension qui peut générer du stress (Ponnelle, S, 2012).

L'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail propose la définition suivante : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress

ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. » (Stratégie Sobane, fiche psychosociale).

Cette définition met l'accent sur l'importance de la notion de contraintes au travail, sur l'état de stress généré par la perception d'un déséquilibre entre les contraintes et les ressources et sur les conséquences sur la santé des travailleurs et leur productivité.

En Belgique, le stress est défini dans la convention collective de travail n°72 du 30 mars 1999 comme : « un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail ».

Trois éléments principaux ressortent dans cette convention collective de travail. L'accent est mis sur la perception, sur le ressenti d'un groupe de travailleurs par rapport à l'environnement de travail dans lequel il évolue ; c'est la dimension collective qui prime plutôt que la dimension individuelle et le texte souligne l'importance qui doit être accordée à l'élimination des facteurs de stress au travail. Les mesures de prévention ne peuvent pas être uniquement une réponse individuelle.

Dans la pratique, on s'aperçoit pourtant que face aux risques psychosociaux, les entreprises apportent une réponse individuelle en proposant des formations de gestion du stress, de suivi thérapeutique financé par l'employeur, des « Employee Assistance Program » qui sont des services professionnels de counseling, de coaching et de conseils pour les employés. Ainsi, on n'agit pas sur l'environnement de travail et on ne respecte pas l'idée de la loi.

- **La violence au travail**

Selon le S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale, la violence au travail se définit comme « toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychiquement et physiquement lors de l'exécution de son travail. Elle s'exprime principalement par des comportements instantanés de menaces, d'agressions physiques tels que des coups directs ou de menaces lors d'une attaque à main armée, ou par des agressions verbales telles que des insultes, de la diffamation ou des plaisanteries répétitives.» (S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale).

- **Le harcèlement sexuel au travail**

Selon le S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale, le harcèlement sexuel au travail se définit comme « tout comportement verbal, non verbal ou corporel non désiré à connotation sexuelle qui a pour objectif ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Il peut s'exprimer de différentes façons, tant physiquement que verbalement. Il peut s'agir de regards insistants ou concupiscent, de remarques équivoques ou insinuations, de l'exposition de matériel à caractère pornographique, de propositions compromettantes mais il peut également prendre la forme d'attouchements, de coups et blessures, de viol... » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale).

- **Le harcèlement moral au travail**

Selon le S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale, le harcèlement moral se définit comme : « un ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou à l'institution, qui se produisent pendant un certain temps et qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifeste notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux. C'est le caractère abusif de l'ensemble des conduites qui est pris en considération pour définir le harcèlement. Il est important de noter que l'auteur ne doit pas nécessairement agir de manière intentionnelle mais il suffit que son comportement ait un impact sur la personne, même si l'auteur n'a pas souhaité ces conséquences. » (S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale).

2. Aspects législatifs

Maintenant que les différents concepts ont été définis, il nous semble nécessaire de présenter les risques psychosociaux sous l'angle des différentes législations qui les entourent. Nous présentons dans un premier temps la législation européenne pour ensuite traiter son impact sur la législation belge.

- **Les risques psychosociaux au niveau européen**

Au niveau législatif, sur le plan européen, il existe l'article 151 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne qui stipule que les États membres doivent œuvrer en faveur de la promotion de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail. Aujourd'hui, selon la stratégie Europe 2020, garantir la santé et le bien-être des travailleurs durant toute leur vie active est une condition préalable à la réalisation de l'objectif de croissance de l'emploi dans l'Union Européenne.

Entre 1951 et 1997, des programmes de recherche ont été mis en place dans le domaine de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. L'agenda social européen, adopté en 2000, a favorisé le développement d'une approche plus stratégique en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail au niveau de l'Union.

En 1989, une directive concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail oblige les employeurs à appliquer des mesures préventives contre les accidents et les maladies professionnelles. Par la suite, la stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail pour la période 2002-2006 a adopté une approche globale du bien-être au travail.

Jusqu'à ce jour, il n'existe pas de directive spécifique pour les risques psychosociaux. Les États membres doivent mettre en œuvre des mesures qui visent l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail et obligent les employeurs à appliquer des mesures préventives en ce sens.

Ce n'est qu'en 2004 que les partenaires sociaux européens ont reconnu de l'importance aux risques psychosociaux en signant des accords-cadres sur le stress lié au travail et en 2007 sur le harcèlement et la violence au travail. En signant ces accords, ils se sont engagés à développer et appliquer à l'échelle nationale les principes qui y sont énoncés. Il est important de noter qu'un accord-cadre est nettement moins contraignant qu'une stratégie : les États membres ne sont pas obligés de respecter l'accord.

- **Les risques psychosociaux en Belgique**

Revenons maintenant au niveau national et regardons de plus près ce que la loi prévoit en ce qui concerne la prévention de risques psychosociaux.

La prévention des risques psychosociaux au travail s'est imposée en Belgique au fil des modifications législatives et de ses évaluations.

Les dispositions légales relatives au bien-être, y compris les dispositions relatives aux risques psychosociaux au travail, concernent tous les travailleurs et tous les employeurs, tant du secteur privé que du secteur public.

On entend par travailleurs les personnes qui se sont engagées à fournir, contre rémunération, un travail sous l'autorité d'une personne dans le cadre d'un contrat de travail. On assimile également aux travailleurs, les personnes qui, autrement qu'en vertu d'un contrat de travail, exécutent des prestations de travail sous l'autorité d'une autre personne comme les fonctionnaires de tous les services publics qui travaillent sous statut, les détenus qui effectuent un travail, les personnes qui suivent une formation professionnelle dont le programme de formation prévoit une forme de travail qui est effectué ou non dans l'établissement de formation, les personnes liées par un contrat d'apprentissage, les stagiaires, les élèves et étudiants qui effectuent une forme de travail, prévue dans leur programme d'étude, dans l'établissement d'enseignement.

On entend par employeur la personne au service de laquelle le travailleur s'engage pendant une période déterminée à effectuer un travail sous l'autorité de cet employeur et contre rémunération.

Les personnes « tiers » sont également concernées par la loi. Elles sont les personnes qui ne sont pas les travailleurs de l'entreprise mais qui entrent en contact avec eux lors de l'exécution de leur travail.

Les principes généraux de la loi du 4 août 1996, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, nous dit que le Roi peut imposer aux employeurs et aux travailleurs toutes les mesures nécessaires au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, l'ergonomie, l'hygiène au travail, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points précédents.

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et doit appliquer les principes de prévention suivants : éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, combattre les risques à la source, remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui l'est moins, prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle, adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui

concerne la conception des postes de travail, ainsi que les choix des équipements de travail et de méthodes de travail et de production, en vue notamment de rendre plus supportables le travail monotone et le travail cadencé et d'en atténuer les effets sur la santé...

En 2007, concernant la charge psychosociale, l'accent était mis sur le harcèlement au travail, ainsi que sur les procédures pour le dénoncer. Des études, notamment celle demandée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, auprès de ISW Limits (2011), ont démontré que les travailleurs utilisaient la procédure contre le harcèlement pour dénoncer d'autres situations de souffrance au travail, telles que le stress, les conflits, les problèmes organisationnels. Il est aussi apparu qu'une politique de prévention des risques psychosociaux diminuait l'arrivée de situations extrêmes dans les entreprises, telles que le harcèlement moral et la violence au travail.

En 2011, le Parlement a également mené une évaluation de la législation et a fait des recommandations.

Suite à cela, dans le courant de l'année 2014, la législation en matière de prévention des risques psychosociaux a été profondément révisée par deux lois et un arrêté royal.

La loi du 28 mars 2014 a modifié le Code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.

Celle du 28 février 2014 a profondément modifié les dispositions du chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Ce chapitre fixe un cadre général pour la prévention des risques psychosociaux là où auparavant il ne concernait que la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

La notion des risques psychosociaux a donc été redéfinie pour rendre le concept clair et compréhensible afin d'améliorer la prévention de ces risques et mettre en évidence que ces risques sont plus étendus que les risques de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail, compris dans cette notion. Néanmoins, des dispositions spécifiques sont prévues par la section 2 de l'article Vbis pour les risques de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

La loi du 28 février 2014 nous parle maintenant des aspects psychosociaux au travail.

L'ambition de cette loi est de développer une nouvelle approche globale de la prévention des risques psychosociaux au travail afin qu'ils soient pris en compte dans la politique de prévention globale de l'entreprise comme tous les autres risques pouvant porter atteinte à la santé des travailleurs.

L'arrêté royal du 10 avril 2014, publié au Moniteur Belge le 28 avril 2014, relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, remplace l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail. « Il exécute le chapitre Vbis modifié de la loi sur le bien-être et contient des dispositions qui, entre autres, concernent l'analyse des risques et les mesures de prévention, les différentes procédures qui sont accessibles aux travailleurs qui estiment subir des dommages suite à l'exposition à des risques psychosociaux au travail, le statut de conseiller en prévention aspects psychosociaux et de la personne de confiance... » (HUBIN, Joël, Année académique 2015-2016)

Dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, l'employeur doit identifier les situations qui peuvent mener à des risques psychosociaux au travail et il doit en déterminer et évaluer les risques. Il doit prendre des mesures de prévention nécessaires pour prévenir les situations et les actes qui peuvent mener aux risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages ou les limiter.

L'employeur doit mettre en place des procédures directement accessibles au travailleur qui estime subir un dommage et qui lui permettent de demander une intervention psychosociale informelle à la personne de confiance désignée ou au conseiller en prévention ou une intervention psychosociale formelle auprès du conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux.

Dans le cadre de la prévention primaire, l'employeur doit déterminer les mesures matérielles et organisationnelles qui peuvent être prises pour éliminer les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux. Dans les situations où le risque ne peut pas être évité, des mesures secondaires ou tertiaires doivent être prises afin d'éviter qu'un dommage ne survienne ou du moins le limiter.

Par exemple, les mesures matérielles et organisationnelles qui peuvent être prises sont des mesures spécifiques pour les travailleurs qui entrent en contact avec des tiers lors de l'exécution de leur travail. En effet, la loi prévoit une attention particulière pour ces travailleurs car ces contacts peuvent être la source d'une charge émotionnelle importante. C'est le cas notamment des personnes qui travaillent avec un public souffrant de problèmes physiques ou psychiques importants, ou agressif.

L'employeur doit mettre à la disposition des travailleurs un « registre des tiers » dans lequel les travailleurs peuvent noter les faits de violence ou de harcèlement qu'ils ont subis de la part de personnes n'appartenant pas à leur entreprise. L'idée du législateur est de permettre à l'employeur d'avoir une vision d'ensemble des problématiques des comportements abusifs que les travailleurs subissent de la part de tiers.

Il y a d'autres mesures comme celles de déterminer les obligations de la ligne hiérarchique à l'égard de la prévention des risques psychosociaux, de dispenser aux travailleurs des informations et une formation concernant les risques psychosociaux et les mesures de prévention qui sont d'application ou encore d'élaborer des procédures que les travailleurs peuvent utiliser pour obtenir une intervention s'ils estiment subir des dommages au niveau de leur santé...

Par exemple, au 1er mars 2015, le règlement de travail devait obligatoirement être modifié. Ce dernier doit comprendre les procédures permettant de contacter directement le conseiller en prévention aspects psychosociaux, les règles à suivre lorsque cette consultation ne peut avoir lieu pendant les heures habituelles de travail...

L'Arrêté Royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral et sexuel nous dit que lors de l'analyse de risques, qui doit être réalisée conformément à l'article 8 de l'A.R. du 27 mars 1998, l'employeur doit identifier notamment les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux. Celui-ci doit tenir compte des situations qui peuvent mener au stress ou au burnout occasionné par le travail ou à un dommage à la santé découlant de conflits liés au travail ou de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Il doit déterminer et évaluer les risques psychosociaux au travail en tenant compte des dangers liés aux composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail.

L'analyse des risques portant sur les risques psychosociaux doit être réalisée par l'employeur avec la participation des travailleurs et avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux lorsqu'il fait partie du service interne de prévention et de protection au travail. Dans le cas contraire, il doit faire appel au conseiller en prévention du service externe auquel il est affilié lorsque la situation le requiert.

La prévention des risques psychosociaux est donc aujourd'hui renforcée et intégrée dans la politique de prévention globale que doit mener tout employeur dans son entreprise. Différentes procédures, différents

mécanismes ont été mis en place pour donner la priorité à cette prévention à un niveau collectif, même si une prise en charge individuelle est aussi possible.

La notion de risques psychosociaux, elle-même, a été redéfinie dans l'A.R. du 10 avril 2014 art 2§3 : « Les risques psychosociaux sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Les dangers se situent à plusieurs niveaux. Un premier niveau se situe autour de l'organisation du travail dont notamment la structure de l'organisation (horizontale-verticale) mais aussi la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans les entreprises. Un second niveau se situe autour du contenu du travail et qui a trait à la tâche du travailleur en tant que telle. Il comprend tout ce qui touche à la complexité et à la diversité de la tâche, aux exigences émotionnelles liées aux relations avec le public, au contact avec la souffrance mais aussi à la charge mentale liée à la complexité de la tâche, la charge physique, la clarté des tâches. Un troisième niveau se situe autour des conditions de travail qui recouvrent tout ce qui touche à l'exécution de la relation de travail comme les types d'horaires, les types de contrat de travail, les possibilités d'apprentissage, de carrière. Un quatrième niveau se situe autour des conditions de vie au travail qui, elles, visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué comme l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail... Enfin un dernier niveau regroupe toutes les relations internes au sein de l'entreprise avec le chef direct, la ligne hiérarchique, les collègues, mais aussi les relations avec des tiers, les possibilités de contact, de communication. On y considère la qualité des relations interpersonnelles.

Pour pouvoir parler de risques psychosociaux liés au travail, nous devons être en présence de situations qui contiennent un danger objectivable. En effet, il n'est pas question ici de l'expérience subjective du travailleur individuel. Si l'on considère que la situation est normale, l'employeur ne pourra pas être tenu responsable de la souffrance du travailleur.

En matière de prévention, le législateur privilégie toujours la dimension collective à la dimension individuelle.

Les risques psychosociaux au travail concernent uniquement les éléments sur lesquels l'employeur a un impact, c'est-à-dire la possibilité d'agir sur le danger et les facteurs qui contribuent à l'apparition du dommage.

Dernièrement, en date du 27 janvier 2016, le Parlement a approuvé un projet de loi, porté par Kris Peeters, Ministre de l'emploi, et Koen Geens, Ministre de la justice, sur le droit pénal social. Le projet de loi consiste à modifier profondément les dispositions de la loi relative au bien-être des travailleurs, sur la prévention des risques psychosociaux afin de mieux maîtriser le phénomène de la prévention par le biais du droit pénal.

La matière du stress au travail est également traitée dans la Convention Collective du Travail n° 72 du 30 mars 1999, conclue au sein du Conseil national du travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail. Elle a pour objet de mettre en place un régime visant à prévenir le stress occasionné par le travail ou à y remédier. Cette convention collective de travail aborde la problématique davantage du point de vue des conditions de travail pour lesquelles un rôle est attribué au conseil d'entreprise.

On retrouve toutes les dispositions de la convention, en dehors de la définition du stress et la mise en avant du rôle du conseil d'entreprise, dans l'A.R. du 10 avril 2014.

De plus, elle est uniquement applicable aux employeurs et aux travailleurs du secteur privé, à l'inverse de l'A.R. du 10 avril 2014 qui, lui, concerne l'ensemble des secteurs privé et public. Elle s'applique uniquement au stress abordé sous l'angle collectif alors que l'A.R. vise, lui, l'ensemble des risques psychosociaux au travail. De plus, elle a pour objectif de détecter et d'aborder le problème au niveau collectif, tandis que l'A.R. s'intéresse aussi aux problématiques individuelles (S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale).

3. Les conséquences des risques psychosociaux

Maintenant que le sujet des risques psychosociaux a été largement défini et conceptualisé, nous pouvons aborder leurs conséquences pour les travailleurs et pour les entreprises. Nous proposerons également une analyse quantitative de la problématique. L'ensemble nous permettra certainement d'expliquer ensuite pourquoi le sujet est tant médiatisé et pourquoi les politiques semblent vouloir affronter le problème.

- **Conséquences pour les travailleurs**

Les conséquences des risques psychosociaux peuvent se manifester par des symptômes psychiques et/ou physiques. Nous pouvons distinguer les symptômes émotionnels comme par exemple le stress, les angoisses, la dépression, un sentiment de mal-être ou de souffrance, des crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail, le burnout ou encore des symptômes comportementaux comme de la violence, du harcèlement moral ou sexuel, de l'abus d'alcool et de drogues, une consommation de médicaments psychoactifs, voire le suicide. Pour les dommages physiques, on relève des douleurs musculaires, des douleurs articulaires, des maux de tête, des troubles musculo-squelettiques, des troubles du sommeil, des symptômes digestifs, des infections à répétition, de l'hypertension, des maladies cardiovasculaires.

Ces conséquences peuvent s'exprimer différemment chez des travailleurs confrontés à une situation identique ou apparaître à des moments différents chez un même travailleur.

Par ailleurs, le fait d'être exposé à une organisation du travail comportant un danger peut avoir des conséquences sur la vie familiale et son articulation avec la vie professionnelle. Les relations familiales sont plus difficiles car on constate une dégradation des contacts avec autrui. On peut observer au niveau du travail une perte de motivation, un désinvestissement, une incapacité de travail...

- **Conséquences pour les entreprises**

Elles peuvent se manifester au niveau du collectif du travail et entraîner une détérioration du climat social de travail, des conflits, des accidents de travail, de l'absentéisme ou du présentéisme, un taux élevé de turnover, une diminution de la qualité du travail...

Le 11 mars 2014, le service RH Securex a publié, dans un communiqué de presse, les résultats de l'étude annuelle réalisée sur l'absentéisme pour le secteur privé. Chaque jour, plus de 6 travailleurs sur 100 sont absents pour maladie. Ce taux connaît une croissance ininterrompue depuis 2001. Et c'est surtout la hausse de l'absentéisme de longue durée qui a atteint en 2013 un niveau sans précédent. Le vieillissement croissant de la population et le stress au travail apparaissent comme les causes principales de cette évolution alarmante. Cette étude est basée sur les données de l'absentéisme enregistrées par plus de 25 000 employeurs pour 260 000 travailleurs. Le stress au travail est, avec le vieillissement croissant de la population, à la base de l'augmentation de la durée des absences. Lorsque les travailleurs ne peuvent plus gérer leur stress, ils s'exposent à des problèmes physiques et psychologiques qui peuvent porter préjudice

aux performances. Ces problèmes liés au stress sont responsables de plus d'un tiers (37 %) des jours d'absence pour maladie en 2013 (contre 24 % en 2005). Une étude antérieure avait déjà montré que plus d'un travailleur sur quatre (27 %) souffrait de problèmes liés au stress (Communiqué de presse Securex, 2014).

Les employeurs risquent de plus en plus de payer la note. En effet, en 2013, les absences pour maladie ont coûté aux employeurs belges 10,6 milliards d'euros, dont 3 milliards destinés aux salaires mensuels garantis des travailleurs malades. Le solde est absorbé par les coûts indirects liés à la réorganisation du travail, aux frais de remplacement temporaire et d'heures supplémentaires, ainsi qu'au traitement et à la rectification entraînée par les problèmes de qualité. Le coût de l'absentéisme pour les employeurs belges reste élevé, avec un minimum d'un million d'euros pour 200 travailleurs (Communiqué de presse Securex, 2014). Securex a estimé que sur 600.000 travailleurs, les causes d'absentéisme sont liées à 80 % aux risques psychosociaux et aux troubles musculo-squelettiques.

4. Analyse quantitative de la problématique

Comme prévu, avant de conclure cette mise en contexte autour des risques psychosociaux, nous trouvons intéressant de présenter une analyse quantitative de la problématique afin d'avoir une vue globale du sujet.

Nous proposons dans un premier temps de regarder la problématique sous un angle de vue généralisé, avec un tableau statistique évaluant le pourcentage des personnes qui ont déclaré un problème de santé lié au travail, en fonction de leur sexe, de leur âge et par activité de la NACE (Nomenclature statistique des Activités Économiques dans le Communauté Européenne). Nous avons choisi d'utiliser les données comprenant les activités de la santé, de l'action sociale, des services collectifs, sociaux et personnels pour la Belgique et ensuite de les comparer avec les données européennes de 27 pays. Les données sont basées sur l'Enquête sur les Forces de Travail (EFT), qui est réalisée chaque année auprès des ménages belges et européens. On y interroge 90000 personnes âgées de plus de 15 ans. L'objectif de l'EFT est, entre autres, d'obtenir des statistiques comparables au niveau européen sur la taille, la structure et l'évolution de l'emploi et du chômage, associées à d'autres données socio-démographiques telles que le sexe, l'âge, l'éducation, les ménages et les régions de résidence. Une partie de l'Union européenne enquête en complément sur la population active, les modules ad hoc, où un ensemble de variables est ajouté pour analyser un sujet plus spécifique.

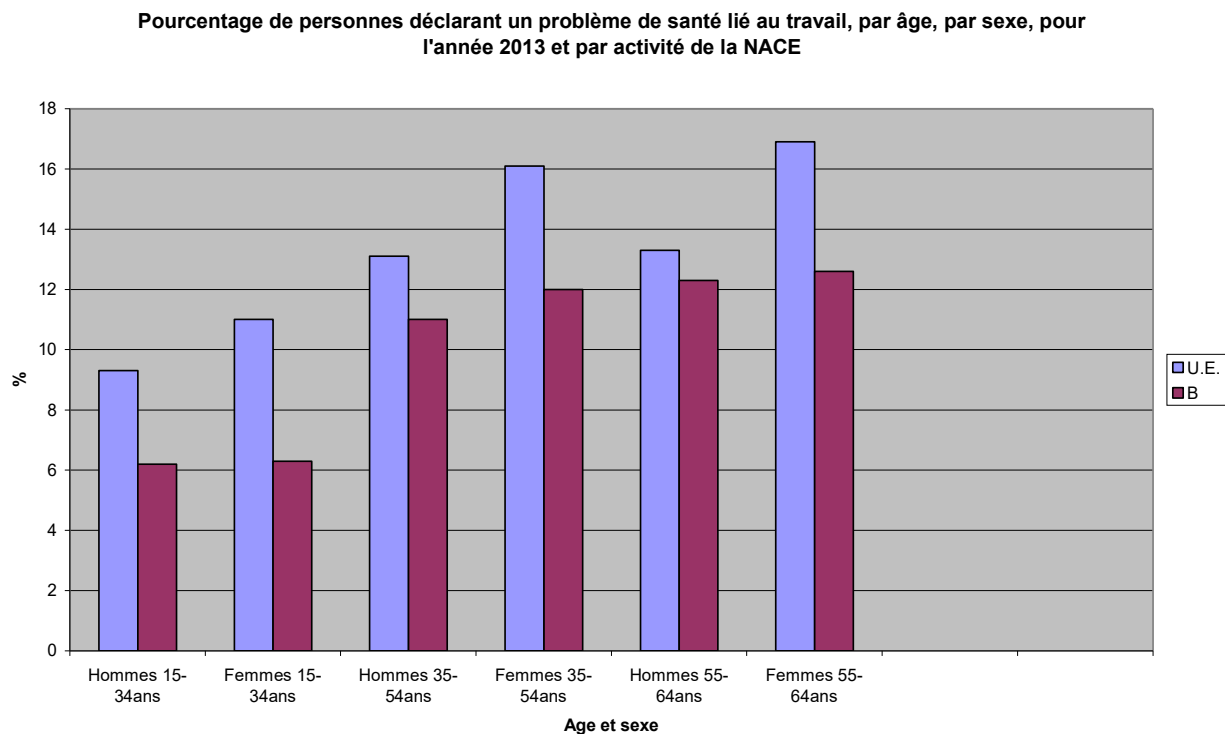
Pour ce qui nous concerne, c'est en 2007 et 2013 que les enquêteurs se sont intéressés aux accidents du travail et autres problèmes de santé liés au travail.

Selon Eurostat, « un problème de santé lié au travail couvre toutes les maladies, les incapacités et autres problèmes de santé physique ou mentale, en dehors des blessures accidentelles, subies par la personne au cours des 12 derniers mois, et causé ou aggravé par le travail ».

Ainsi, les problèmes de santé déclarés couvrent beaucoup plus que les maladies professionnelles reconnues.

Le concept de problème de santé lié au travail est basé sur une auto-évaluation des répondants. Il comprend les plaintes mais ne tient pas compte de leur gravité.

La collecte de données couvre tous les secteurs économiques selon la classification statistique des activités économiques dans l'Union Européenne : la NACE Rev. 2 pour le module ad hoc 2013.



(Source : EUROSTAT. Enquête sur les forces de travail. Module ad hoc 2013)

En Belgique, nous constatons que pour les personnes âgées entre 15 et 34 ans, le taux est similaire entre les hommes et les femmes. Par contre, la différence est plus élevée pour le pourcentage européen où nous passons de 9,3 % chez les hommes à 11 % chez les femmes.

Pour la catégorie d'âge entre 35 et 54 ans, la différence entre les hommes et les femmes est à nouveau plus marquée pour les pays européens où elle est de 3 %. En Belgique, la différence n'est que de 1%.

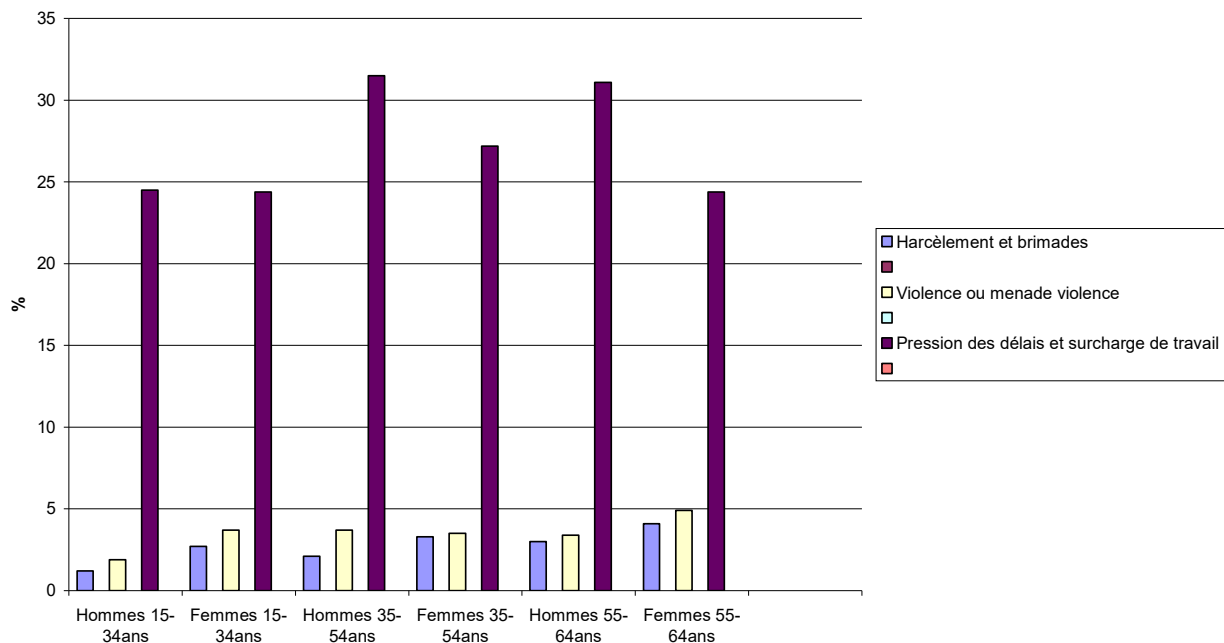
Pour la catégorie d'âge entre 55 et 64 ans, nous pouvons faire le même constat : une différence de 3,6 % en Europe et seulement de 0,3 % pour la Belgique.

Par contre, tant pour les pays européens que pour la Belgique, nous observons que le pourcentage de personnes à déclarer un problème de santé lié au travail augmente avec l'âge.

En effet, pour la Belgique, chez les femmes, le pourcentage double en passant de 6,3 % pour les 15-34 ans à 12,6 % pour les 55-64 ans. Nous constatons la même augmentation chez les hommes. Seul le pourcentage pour la catégorie des hommes de 55-64 ans est assez proche entre les pays européens et la Belgique où la différence n'est que de 1 %. Toutefois, nous observons que les données pour la Belgique sont toujours inférieures aux données européennes.

Ce constat généralisé ayant été posé, il me semble maintenant intéressant de quantifier le pourcentage de personnes déclarant être exposées à des facteurs de risques pouvant nuire à leur bien-être mental. Les facteurs de risques ici représentés sont le harcèlement et les brimades, la violence ou la menace de violence ainsi que la pression des délais et la surcharge de travail. A nouveau, nous regardons ces chiffres en fonction de la catégorie d'âge et selon le sexe.

Pourcentage de personnes déclarant une exposition à des facteurs de risques pouvant nuire au bien-être mental, par âge, par sexe et type, pour l'année 2013



(Source EUROSTAT. Enquête sur les forces de travail. Module ad hoc 2013)

Pour les personnes déclarant être exposées à du harcèlement et des brimades, le pourcentage augmente en fonction de l'âge, tant chez les hommes que chez les femmes. Les femmes semblent plus exposées à ce type de risques. En ce qui concerne la violence ou la menace de violence, le pourcentage est plus élevé chez les femmes sauf pour la catégorie des 35-54 ans où le pourcentage des hommes est légèrement supérieur. Nous passons de 3,5 % chez les femmes à 3,7 % chez les hommes.

Par contre, pour les personnes déclarant être exposées à des pressions sur les délais ou à une surcharge de travail, ce sont les hommes qui y sont les plus exposés pour toutes les catégories d'âge. Les chiffres sont importants. Une personne sur quatre déclare ce type de risques et près d'une sur trois chez les hommes entre 35 et 64 ans.

Suite à une enquête du SD Worx Research & Development, sur un échantillon de 603 233 collaborateurs parmi 17 282 organisations du secteur privé, le taux d'absentéisme en Belgique augmente de manière constante (Beeussaert et al., 2014). L'enquête montre que l'absentéisme de longue durée, ce qui correspond à plus d'un mois et moins d'un an de maladie, était de 1,56 % en 2008 et a grimpé à 2,62 % en 2014.

En plus de la population des travailleurs vieillissante, il apparaît qu'un grand nombre d'absents pour longue durée a décroché mentalement. Ils se sentent dévalorisés et ne peuvent plus s'identifier à la culture et aux valeurs de l'organisation. Les enquêteurs ont également remarqué une grande différence par secteur ou par segment. Le plus problématique est l'absentéisme dans le secteur quaternaire. En effet, l'absentéisme dans le secteur de la santé humaine (ex : les hôpitaux, les maisons de repos et de soins...) et le secteur de l'action sociale avec ou sans hébergement, est le plus élevé. Ils ont également montré que l'absentéisme est plus élevé chez les femmes que chez les hommes, qu'il soit de courte ou de longue durée, ainsi que chez les collaborateurs à temps partiel.

Ces chiffres nous montrent que les risques psychosociaux se cachent partout, qu'ils constituent aujourd'hui un risque majeur pour la santé mentale et physique des travailleurs et pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Nous pouvons dès lors comprendre pourquoi les risques psychosociaux sont un sujet d'actualité, de plus en plus porté par les médias, les politiques et les partenaires sociaux.

Notre Ministre de l'emploi actuel, Kris Peeters, déclarait, en date du 8 mars 2016, lors d'un discours à Maasmechelen : *« Nous constatons qu'une personne sur trois y est confrontée directement ou indirectement. C'est une lourde charge pour eux, mais également l'assurance maladie, pour laquelle les dépenses ont augmenté de 25 %, jusqu'à 6,8 milliards d'euros. Voilà pourquoi nous souhaitons contribuer à des solutions. Ainsi, nous prendrons des mesures pour diminuer les burnout et le stress au travail. De plus, nous allons mettre en place un programme pour faciliter le retour au travail des personnes qui ont été longtemps malades. Nous communiquerons en temps utile avec ma collègue Maggie De Block ».*

En date du 12 juillet 2016, sur la R.T.B.F., le Ministre de la fonction publique, Steven Vandeput, avance un plan pour prévenir le burnout des fonctionnaires.

Pour le secteur du non-marchand, le gouvernement francophone bruxellois et les partenaires sociaux de l'ensemble des secteurs du non-marchand ont conclu un accord le 22 décembre 2010 comprenant un volet « Emploi et Bien-être ».

La mesure « Emploi et Bien-être » a prévu la création de l'a.s.b.l. ABBET, Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail ». Il s'agit d'une association paritaire qui met des professionnels au service des associations agréées par un décret de la COCOF (la Commission Communautaire Française au sein de la Région bruxelloise). Les missions générales sont d'informer et de sensibiliser au bien-être au travail, mais aussi de participer aux actions thématiques des fonds sociaux paritaires.

L'ABBET a également des missions de « consultance » sur le terrain en réponse aux demandes des associations agréées.

A l'heure actuelle, il n'existe pas, au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, d'accord pour le secteur non marchand en ce qui concerne une politique commune pour le bien-être au travail.

5. Acteurs clés dans la prévention des risques psychosociaux

Un dernier point doit être développé avant passer à la partie pratique de ce travail : celui concernant les acteurs clés au niveau de la prévention des risques psychosociaux. Certains ont déjà été cités auparavant mais nous reprenons ici l'ensemble des acteurs qui doivent y jouer un rôle.

Pour mettre en place une politique de prévention des risques psychosociaux dans une entreprise, différents acteurs sont mobilisés.

L'acteur principal est l'employeur. Il est la personne légalement responsable en matière de prévention dans son entreprise. La ligne hiérarchique doit appliquer la politique globale décidée par l'employeur en matière de prévention. Dans la mesure du possible, la ligne hiérarchique doit détecter les problématiques d'ordre psychosocial et veiller à leur traitement précoce. Un autre acteur mobilisé dans l'entreprise est le travailleur. Par sa présence sur le terrain, il est le premier concerné car le plus exposé aux risques.

Notre intérêt, dans le cadre de ce travail, se situe pour les petites entreprises de moins de 50 travailleurs et donc sans aucune obligation légale d'instituer un comité de prévention et de protection au travail (C.P.P.T).

Nous devons savoir qu'en cas d'absence d'un C.P.P.T, l'article 52 de la loi du 4 août 1996 prévoit que la délégation syndicale est chargée d'en exercer les missions. La mission principale est de proposer tous les moyens et de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Il est important de noter que pour la commission paritaire, relative à l'action sociale, l'aide à la jeunesse et l'AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité, anciennement AWIPH), soit la CP 319.02, une délégation syndicale peut être instituée à partir de cinq travailleurs.

Chaque employeur a l'obligation de créer un service interne de prévention et de protection au travail et, à cet effet, de disposer au moins d'un conseiller en prévention. Pour les entreprises de moins de 20 travailleurs, l'employeur peut remplir lui-même la fonction de conseiller en prévention. Si le service

interne de prévention et de protection au travail ne peut pas exécuter lui-même toutes les missions qui lui ont été confiées en vertu de la loi de 4 août 1996 et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur doit faire appel, en complément, à un service externe de prévention et de protection au travail.

Il existe des conseillers en prévention spécialisés dans les aspects psychosociaux auxquels l'employeur doit faire appel lorsque la complexité de la situation le requiert. Il doit l'intégrer à l'analyse de risques s'il fait partie du service interne de prévention et de protection au travail. Le conseiller en prévention spécialisé aspects psychosociaux intervient tant pour le volet informel que le volet formel prévu par la loi.

Il est également possible de désigner une personne de confiance au sein de l'entreprise qui est compétente pour tout le volet informel concernant les risques psychosociaux.

C. METHODOLOGIE

Après avoir vu le sujet des risques psychosociaux sous plusieurs angles, après avoir vu ce que la législation a prévu en matière de bien-être au travail et de prévention, nous allons à présent nous intéresser à ce qui se fait réellement sur le terrain et à ce qui ne se fait pas. Nous allons tenter de comprendre les différents freins à la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Mais avant la mise à plat des données, nous présentons la méthodologie que nous avons choisie pour récolter nos données sur le terrain ainsi que notre vision paradigmatique pour les traiter.

Pour répondre à notre question : « Quels sont les freins à la mise en place d'actions de prévention dans les PME du secteur non marchand ? », nous avons adopté une posture plutôt inductive, voire abductive, qui consiste à faire dialoguer le terrain avec la théorie. Nous avons choisi d'observer le réel, partir de cas singuliers pour tenter d'en faire émerger des énoncés plus généraux.

Pour récolter les données empiriques, nous avons choisi de rencontrer quatre contextes organisationnels où nous avons réalisé des analyses de cas à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de différentes catégories d'acteurs au sein d'une même organisation.

Nous avons choisi de nous concentrer sur le secteur de la santé humaine et de l'action sociale comprenant moins de cinquante travailleurs. Néanmoins, pour obtenir un contraste, nous avons choisi également

d'observer une organisation de près de cent travailleurs. Le point de convergence est que pour ces quatre organisations, aucun comité de prévention et de protection des travailleurs n'a été institué.

Le choix des organisations n'a pas été facile car le terrain des risques psychosociaux est difficile à ouvrir, le sujet est sensible et inspire quelques craintes. Nous avons essuyé de nombreux refus, souvent par manque de temps ou suite à un refus de la direction générale. Grâce à nos relations personnelles ou professionnelles, quatre responsables ont accepté de nous rencontrer dans un premier temps puis, après avoir été rassurés, nous ont ouvert les portes de leur organisation.

La première organisation (organisation n° 1) rencontrée est une maison de repos et une résidence services de la province de Liège, accueillant actuellement nonante-trois personnes. Cette maison de repos est ouverte depuis le printemps 2015 et a regroupé en un seul lieu trois entités qui existaient, elles, depuis plus de vingt ans. L'équipe est composée de quarante-quatre membres du personnel, comprenant la direction, les membres de la ligne hiérarchique, le personnel soignant (infirmier et aide-soignant), le personnel de nettoyage, de cuisine et technique.

Nous avons réalisé dans cette organisation cinq entretiens : un avec le directeur, un avec un membre de la ligne hiérarchique et trois auprès de travailleurs, appartenant aux personnels soignant, de cuisine et d'entretien.

La seconde organisation (organisation n° 2) est une A.S.B.L de l'arrondissement de Verviers. Elle a été créée en 2013. Elle appartient au secteur des activités de soins résidentiels pour adultes avec un handicap mental. Leur projet est de permettre à des personnes présentant des troubles envahissants du développement ou des troubles de comportement sévères de vivre dans un endroit sécurisé et sécurisant. L'A.S.B.L. compte un conseil d'administration avec 4 membres. L'équipe est composée d'une trentaine de membres du personnel dont la direction, le personnel éducatif, le personnel infirmier, d'entretien et de cuisine, ainsi qu'un chef-éducateur. Elle accueille actuellement quarante-trois résidents.

Nous avons réalisé quatre entretiens semi-directifs, un auprès de la directrice, un auprès du chef-éducateur, et deux auprès de travailleurs appartenant au personnel éducatif.

La troisième organisation (organisation n° 3) est une A.S.B.L de la région verviétoise, agréée et subsidiée par l'A.V.I.Q. Elle a été créée en 1971. Elle offre des services d'accompagnement pour personnes adultes présentant une déficience intellectuelle, physique ou sensorielle. Elle propose aux personnes un service résidentiel, un service d'accueil et d'activités de jour, un service de soutien dans l'emploi ainsi qu'un

service d'accompagnement. L'A.S.B.L. est composée d'un conseil d'administration comprenant douze administrateurs et d'une équipe de vingt-deux membres du personnel comprenant la direction et les membres de la ligne hiérarchique, le personnel administratif, le personnel social et éducatif, le personnel technique et d'entretien.

Nous avons réalisé quatre entretiens : un avec la directrice de l'A.S.B.L., un avec un chef-éducateur, et deux avec des travailleurs, de l'équipe sociale et de l'équipe d'entretien.

La dernière organisation (organisation n° 4) rencontrée est une A.S.B.L. de la province de Liège qui rassemble douze entités et services, qui ont pour objectif d'apporter des réponses et/ou un accompagnement adapté aux besoins de personnes avec une trisomie 21 ou autres syndromes génétiques assimilés, de la naissance à la fin de vie. L'A.S.B.L., créée en 1977, compte nonante-huit travailleurs, tous statuts confondus. Elle est composée d'un conseil d'administration avec douze administrateurs, d'une direction générale, de trois directions pédagogiques, d'une direction administrative, du personnel socio-éducatif avec des chefs-éducateurs, du personnel technique et du personnel d'entretien.

Nous avons réalisé six entretiens : un avec le directeur général, un avec la directrice administrative, un avec une directrice pédagogique, et trois avec des travailleurs appartenant au personnel éducatif mais de trois entités différentes.

Pour garantir l'anonymat des organisations et des personnes interrogées, nous avons volontairement pris le parti de ne donner que très peu d'informations. En dehors des membres de la direction où le genre est précisé, nous parlons de manière générale au masculin. Il est parfois précisé l'âge de la personne ou la date de son entrée en fonction afin d'éclairer le lecteur mais tout en veillant à la confidentialité des données.

Pour analyser les données récoltées, nous avons mobilisé différentes approches mais essentiellement des théories organisationnelles, passant par Henry Mintzberg pour identifier les configurations organisationnelles, par Crozier et Friedberg pour aborder les relations de pouvoir. Nous avons ensuite mobilisé les théories de leadership pour comprendre les différents constats observés sur le terrain.

Le fil rouge de notre questionnement est celui des freins à la mise en place d'actions de prévention au sein de PME du secteur du non marchand.

Afin d'analyser les données, nous avons choisi de classer les données selon différents thèmes qui sont apparus au cours des différents entretiens et selon deux points de vue, celui des membres de la direction et de la ligne hiérarchique et celui des travailleurs.

Les données récoltées par les employeurs et la ligne hiérarchique sont regroupées car au sens de la loi, ils ont tous les deux un rôle important à jouer dans la définition et la mise en place des actions de prévention au sein de leur organisation.

D. DESCRIPTION DU MATERIAU

Les différents thèmes identifiés portent sur la connaissance de la législation autour des risques psychosociaux et de la loi bien-être en général, sur la perception des différents acteurs autour des risques psychosociaux, sur la connaissance des actions de prévention mises en place au sein de leur entreprise, avec une partie pour les actions de prévention formelles et une seconde partie pour les actions de prévention informelles. Un dernier thème porte sur leur perception autour de la législation. Pour chaque thème, nous donnons le point de vue de l'employeur et des membres de la ligne hiérarchique et celui des travailleurs. Après cette mise à plat des données, nous verrons l'esquisse qui nous permettra de répondre à notre question.

1. Connaissance sur la législation

- Pour les employeurs et les membres de la ligne hiérarchique

Pour l'organisation n° 1 : le directeur, en fonction depuis 2004, sait qu'il existe une législation autour du bien-être des travailleurs et plus spécifiquement autour des risques psychosociaux. Il sait qu'il doit, au vu du nombre de travailleurs au sein de son organisation, désigner un conseiller en prévention au sein de son personnel. Il a été informé de la nouvelle législation concernant la prévention des risques psychosociaux par le secrétariat social auquel il est affilié. Il sait également que pour être dans le respect de la loi, il doit réaliser une analyse des risques dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, mis en place par la loi bien-être. Par contre, le travailleur qui appartient à la ligne hiérarchique imagine qu'il existe une législation mais ne la connaît pas du tout.

Pour l'organisation n° 2 : la directrice, en fonction depuis 2013, sait qu'il existe une législation en termes de bien-être des travailleurs mais admet ne jamais s'y être intéressée. Pour ce qui concerne la législation autour des risques psychosociaux, c'est après avoir reçu mon appel qu'elle a effectué quelques recherches mais ne sait pas vraiment nous dire ce qu'il en est. Par contre, le chef-éducateur a suivi la formation de Conseiller en Prévention de niveau III, à la demande du Conseil d'administration : il a donc des informations sur la législation « bien-être ». Par contre, il n'est pas informé de la modification de la législation autour des risques psychosociaux.

Pour l'organisation n° 3 : la directrice, en fonction depuis trois ans, mais depuis quinze ans au sein de l'A.S.B.L., a une connaissance autour de la législation « bien-être » et plus précisément autour des risques psychosociaux. Informée par le secrétariat social des modifications de la législation, elle a complété son information par plusieurs contacts avec son service externe de prévention et de protection. Le chef-éducateur a certaines connaissances liées à la mise en place d'actions de prévention mais par contre a aussi une information erronée. Selon lui, il n'y a pas d'obligation à désigner un conseiller en prévention au sein des membres du personnel ; or, l'organisation est composée de vingt-deux travailleurs.

Pour l'organisation n° 4 : le directeur, en fonction depuis 1982, sait qu'il existe une législation en termes de bien-être des travailleurs, qu'il a eu des échos sur les modifications de la législation autour des risques psychosociaux mais pour répondre franchement, que c'est une législation à laquelle il ne s'est jamais vraiment intéressé. Un membre de la ligne hiérarchique sait qu'il existe une législation via le secrétariat social mais par manque de temps, il n'en sait pas plus. Il désigne un membre du personnel comme responsable de la prévention mais nous apprendrons par la suite que cette personne ne se définit pas comme telle et n'a pas les compétences requises. Un autre membre de la ligne hiérarchique nous dit qu'il n'est pas très au courant de la législation ni de la façon dont elle est appliquée au sein de son organisation. Néanmoins, il pense qu'il s'agit du directeur général qui incarne ce genre de responsabilités, en collaboration avec le médecin du travail, appartenant au service externe de prévention et de protection au travail.

- Pour les travailleurs

Pour l'organisation n° 1, un travailleur, en fonction depuis un an, lie la législation autour des aspects psychosociaux à la protection contre le harcèlement moral et sexuel. Un autre travailleur, en fonction depuis 18 ans, ne sait pas déterminer les différents points de la législation mais à nouveau parle des thèmes du harcèlement, de la surveillance excessive. Un autre travailleur, âgé de 45 ans, dit qu'il n'en a jamais entendu parler car il n'en a jamais eu besoin.

Pour l'organisation n° 2, un travailleur n'a pas connaissance de la législation mais sait dire qu'une personne au sein de son organisation a suivi la formation de conseiller en prévention. Un autre travailleur sait que cela existe mais dit ne jamais s'être renseigné sur le sujet.

Pour l'organisation n° 3, un travailleur sait qu'il existe une législation en termes de bien-être et de prévention des risques psychosociaux, les travailleurs en ont été informés par leur directrice lors de la mise en place d'actions de prévention. Spontanément, il parle d'une délégation syndicale mais ne connaît pas son rôle au niveau de la législation. Par contre, il sait nommer le service externe de prévention et de protection auquel son organisation est affiliée. Un autre travailleur dit qu'il ne sait pas qu'il existe de législation mais sait vaguement que des personnes ont été interrogées il y a quelques temps.

Pour l'organisation n° 4, un travailleur, en fonction depuis 6 ans, se doute d'une législation mais ne s'y est jamais intéressé. Un autre, en fonction depuis 16 ans, n'en a jamais entendu parler et lorsque nous leur expliquons brièvement ce qu'il en est, peut alors dire qu'en effet, au niveau de la médecine du travail, on leur demande comment ils se sentent dans leur travail. Un troisième travailleur est nettement plus informé car il a suivi le premier module de formation de Conseiller en Prévention de niveau II, à la demande du directeur général.

2. Perception des risques psychosociaux

- Du point de vue des employeurs et des membres de la ligne hiérarchique

Pour l'organisation n°1, le directeur lie les risques psychosociaux au harcèlement, à une question de mauvais contact puis au fil de l'entretien aborde les difficultés liées au travail en maison de repos, aux risques d'hyper-empathie. Parler des risques psychosociaux est un risque pour son organisation ; il existe, selon lui, une crainte de créer un problème là où il n'y en a pas. Conscient qu'ils peuvent toucher tout le monde, c'est pour lui une question de caractère. Le sujet est beaucoup trop médiatisé, on y valorise le burnout mais malgré tout, il trouve utile que les médias en parlent pour permettre aux gens de mettre des mots sur ce qu'ils ont. Un autre membre de la ligne hiérarchique associe les risques psychosociaux au burnout et peut-être à d'autres choses... Il pense que le mot est utilisé trop souvent, pas toujours de manière appropriée et que cela a rendu le concept banal. Il le lie également à une société de moins en moins motivée, une génération de jeunes travailleurs fainéante...

Pour l'organisation n° 2, la directrice associe les risques psychosociaux au harcèlement et à une conséquence d'un manque de respect, d'intérêt, d'écoute, de reconnaissance des travailleurs. Elle est partagée sur la médiatisation des risques psychosociaux car cela participe, pour elle, à construire le problème. Les gens s'identifient de plus en plus au burnout alors qu'auparavant, ils étaient juste fatigués et avaient mal à la tête. Elle trouve positif que les gens soient informés que cela existe mais néanmoins craint qu'en parler trop provoque de plus en plus de burnout. Un membre de la ligne hiérarchique parle lui du harcèlement sexuel, moral, et pense aussi à s'assurer que la communication passe bien, que les travailleurs identifient bien les personnes chez qui se rendre en cas de difficultés, l'importance d'une bonne gestion interne, du stress... Empathique envers les personnes qui souffrent de burnout qui pour lui ont accumulé beaucoup de choses, sur le plan professionnel ou sur le plan familial, il trouve positif qu'on puisse en parler dans les médias car on est des humains, pas des machines, on peut tous avoir nos moments de faiblesse. Cependant, il se méfie qu'on tombe parfois trop vite dans le diagnostic burnout.

Pour l'organisation n° 3, la directrice déclare être à 100 % pour le bien-être au travail, à 100 % pour la prévention des risques psychosociaux mais ajoute que cela ne doit pas être la porte ouverte à tout. Il existe

aussi les droits et les devoirs, tout n'est pas possible. Pour elle, il est important d'être dans une organisation win-win. Le membre de la ligne hiérarchique pense spontanément au concept de burnout et de boreout, le stress, l'anxiété, la fatigue mais aussi aux difficultés de conditions de travail qui permettent difficilement un bon équilibre entre vie professionnelle et vie sociale, familiale. Il lie les risques psychosociaux aux conditions de travail dans notre société, une certaine forme de pression, de compétitivité, y compris dans le non-marchand, qui augmentent le problème. Pour lui, les risques psychosociaux sont la conséquence d'autre chose et il vaudrait mieux s'attaquer à la racine du problème, que sont les mauvaises conditions de travail.

Pour l'organisation n° 4, le directeur lie les risques psychosociaux aux mauvaises conditions matérielles de travail qui font que le travailleur doit aller chercher dans ses réserves, aux difficultés liées à la population rencontrée qui peuvent épuiser. Assez critique sur la médiatisation du burnout et la prise en charge du problème par les pouvoirs politiques qui créent le problème et participent à son développement, il parle de burnout « travail » et de burnout « privé ». Il est conscient de son rôle à jouer dans le cadre du burnout « travail » et de l'importance du traitement. Un membre de la ligne hiérarchique lie les risques psychosociaux au bien-être au travail en général, mais aussi au stress engendré par le travail, à la pression liée à l'emploi non garanti, au surplus de travail lié aux exigences administratives et au manque de moyens. Il l'associe également aux difficultés relevant de la vie privée. Pour lui, la médiatisation est positive car elle permet de reconnaître le problème, pas comme une maladie, mais comme une attention nécessaire pour le bien-être des travailleurs. Un autre membre de la ligne hiérarchique associe les risques psychosociaux à la charge de travail, aux difficultés liées à la population rencontrée mais surtout à la perte de sens de certains travailleurs à exercer leur travail, en lien avec l'évolution de l'accompagnement de personnes porteuses d'un handicap. Il les lie aussi au manque de moyens qui peut entraîner des conditions de travail moins agréables, aux difficultés liées aux horaires, aux difficultés familiales. Pour lui, la médiatisation a beaucoup d'intérêt, c'est un sujet d'hyper-actualité et il est capital d'y développer des missions particulières en lien avec le thème. Il met en avant le travail qui est une énorme partie de notre vie qui contribue à l'épanouissement et au bonheur, et qu'il faut donc y veiller.

- Du point de vue des travailleurs

Pour l'organisation n° 1, un travailleur lie les risques psychosociaux aux rapports qu'on entretient avec les collègues, les membres de la direction, le public, au harcèlement. Il parle du burnout comme d'un nouveau mot qui vient de sortir pour expliquer un ras-le-bol de son travail. Parler du burnout relativise le fait qu'il

est normal d'en avoir marre de son travail. « Les gens se cachent un peu plus derrière cette histoire de burnout ». Il le lie uniquement au travail et affirme que si la personne change de boulot, elle n'en souffrira plus. Un second travailleur parle plus d'un mal-être, d'une dépression à cause du travail. Le problème devient général à cause de difficultés au travail. Il lie un mal-être au travail avec la question du sens au travail en disant : « Parfois, on a l'impression de ne pas travailler correctement ; à la longue, on a un mal-être qui s'installe et on se sent de moins en moins bien ». Par contre, il associe le mot burnout au caractère faible des personnes et aux difficultés liées à un déséquilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Un troisième travailleur lie les risques psychosociaux aux travailleurs en dépression, ou à « des trucs comme ça ». Il l'associe à une question de caractère, aux travailleurs qui ne réagissent pas, qui se laissent tomber. « Il y a les mous et les pas mous ».

Pour l'organisation n° 2, un travailleur dit ne pas vraiment avoir d'idée sur les risques psychosociaux. Néanmoins, il les lie au rythme soutenu du travail et aux difficultés de ne pas toujours avoir le temps pour faire correctement son travail. Il associe le burnout à des personnes plus fragiles. Une autre personne parle de la maltraitance au travail et des troubles qui pourraient arriver en conséquence du contenu du travail. Il comprend le burnout pour certains secteurs comme l'éducation, mais exprime avoir plus de difficultés à l'accepter pour des personnes qui travaillent dans un bureau.

Pour l'organisation n° 3, un travailleur lie les risques psychosociaux à tous les risques liés au travail direct, aux conditions de travail dans lesquelles ils exécutent leur travail, à tout ce qui peut se passer au sein d'une équipe au niveau des relations, à la population rencontrée... Il a un avis positif sur leur médiatisation, il trouve important que les gens soient informés car toutes les entreprises n'abordent pas le sujet. Néanmoins, il est assez critique envers la forme, parle de l'abus des médias et de leur manque de pertinence scientifique. Un autre travailleur décrit différents types de burnout : professionnel, familial, social... en parlant d'une dégringolade rapide suite à différents facteurs.

Pour l'organisation n° 4, un travailleur associe les risques psychosociaux à une dépression, au burnout lié à la surcharge de travail, au manque d'effectifs, aux difficultés provenant de l'accompagnement de personnes présentant un handicap, aux pressions suite à l'insécurité de l'emploi, aux relations entre collègues, aux

horaires difficiles, au sens de son travail... Il pense que cela peut arriver à tout le monde et qu'il faut veiller à comprendre. Il a un avis positif de la médiatisation mais trouve qu'on en parle beaucoup, il craint que les gens en abusent. Pour lui, c'est un sujet qui reste assez flou malgré son omniprésence médiatique et il se sent incapable de définir ce qu'est réellement le burnout. Un autre travailleur décrit les risques psychosociaux comme un sujet vaste, qui englobe beaucoup de choses différentes. Il lie les risques aux difficultés liées au contenu du travail, à l'accompagnement des personnes porteuses d'un handicap qui peut être usant. On retrouve aussi dans son discours une difficulté dans le sens qu'il donne à son travail qui a évolué. Il met en avant l'importance de l'équilibre avec la vie familiale. Il trouve nécessaire que le sujet soit abordé dans les médias pour que les gens soient informés avant qu'il ne soit trop tard mais se méfie de certaines émissions. Un troisième travailleur parle des risques liés aux relations humaines entre professionnels, aux non-dits, au manque d'écoute de la ligne hiérarchique, à une accumulation de plusieurs éléments qui entraîne un burnout. Il a un avis critique sur la médiatisation, qu'il trouve utile mais utopique. C'est pour lui hypocrite. C'est bien qu'on mette en avant les risques psychosociaux mais selon lui, il s'agit plus d'une mise en avant politique qu'un intérêt réel pour les travailleurs.

3. Actions de prévention, formelles et informelles, mises en place

- Selon les employeurs et la ligne hiérarchique

Pour l'organisation n° 1, sur le plan formel, il n'y a pas de personne désignée responsable de la prévention. Par contre, ils ont adapté le règlement de travail à la nouvelle législation. Le directeur dit l'avoir lu une fois mais ne saurait pas me dire ce que contiennent les changements. Suite à un accident de travail, ils ont réalisé une analyse de risques pour le volet sécurité mais les autres aspects prévus par la législation n'ont pas encore été réalisés. Ils veillent à mettre à la disposition des travailleurs du matériel adéquat qui diminue les risques pour leur santé.

Sur le plan informel, le directeur met en avant sa disponibilité pour être à l'écoute des travailleurs, et celle des autres membres de la ligne hiérarchique. Au sens propre comme au figuré, leur porte est toujours ouverte. Après le fait de s'occuper des résidents, son objectif n° 2 est de garder une équipe soudée, qui se sent bien dans son travail. Il explique qu'il veille à ce que chaque personne travaille dans un climat positif, tout en disant qu'il ne peut pas tout accepter. Dans ce cas, il explique le motif de son refus. Un membre de la ligne hiérarchique dit imaginer qu'il y a une politique de prévention au sein de l'organisation mais ne sait pas laquelle. Il met en avant l'écoute, le dialogue toujours possible, la « porte ouverte » aux travailleurs afin de faire en sorte qu'ils se sentent le mieux possible.

Pour l'organisation n° 2, la directrice n'est pas au courant de la modification de la législation autour des risques psychosociaux mais par contre, le règlement de travail a bien été adapté. La personne de confiance inscrite dans le règlement de travail est un membre du conseil d'administration. Il a été demandé à un membre du personnel de suivre la formation de conseiller en prévention au cas où l'organisation continuerait à s'agrandir. Il n'est pas désigné officiellement comme tel mais par contre il a le bon niveau pour exercer. Il existe différentes procédures formelles à suivre en cas de problème (problème de santé, fugue d'un résident, décès, accidents...).

Sur le plan informel, il existe un cahier de communication où chaque travailleur inscrit des situations plus difficiles à gérer, d'éventuels accidents, qui seront ensuite rediscutés avec la direction et le chef-éducateur. La direction met en avant l'écoute, le dialogue possible, la « porte ouverte », la possibilité de souffler un coup en cas de difficultés, personnelles ou professionnelles. Elle met en avant la recherche de cohésion dans l'équipe pour veiller au bien-être des travailleurs. Un membre de la ligne hiérarchique dit mettre en place un soutien aux travailleurs qui semblent démotivés, fait passer le message de la « porte ouverte ». Il choisit d'alléger l'horaire d'une personne en perte de motivation pour éviter qu'elle ne parte six mois en maladie.

Pour l'organisation n° 3, la directrice, informée par son secrétariat social, a modifié le règlement de travail. Elle s'est aperçue qu'il y figurait qu'une analyse des risques psychosociaux avait été réalisée. Pour se mettre en ordre, elle a pris contact avec le service externe de prévention et de protection au travail et après plusieurs échanges, le service est venu réaliser une analyse des risques. Ils ont rencontré un échantillon de personnes représentatives, en dehors de la délégation syndicale et des membres de la ligne hiérarchique. L'idée maintenant est de repartir sur le rapport qui a été réalisé pour chaque service et de réfléchir ensemble à ce qui peut être réalisé. Elle parle de sa volonté de « construire quelque chose après ». Elle utilise les mots prévus dans la législation tels que le plan annuel, le plan global...

Sur le plan informel, elle met en avant l'importance de travailler autour de la communication au sein des équipes ; elle tente de trouver le juste milieu, le juste équilibre pour répondre aux différentes demandes des travailleurs et veille au mieux à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Un membre de la ligne hiérarchique cite l'analyse des risques psychosociaux qui a été réalisée, le lien de l'organisation avec le service externe de prévention et de protection au travail. Il parle des différentes procédures à suivre en cas de problèmes importants et des formations qui peuvent être mises en place.

Sur le plan informel, il cite la « porte ouverte » comme première technique de prévention, il met en avant sa simplicité et son efficacité. Il met également en avant la communication. Il cite aussi les réunions d'équipe qui peuvent être un bon moyen pour partager ses difficultés, qui permettent de se rendre compte qu'on n'est pas isolé. Il met aussi en avant cette volonté de concertation qui existe dans l'organisation.

Pour l'organisation n° 4, le directeur dit travailler en étroite collaboration avec le service externe de prévention au travail, avec le médecin de travail avec qui ils ont créé une relation de confiance. En cas de difficultés, il se tourne vers lui. Le règlement de travail a été adapté mais il reconnaît que si on l'interroge sur le contenu des modifications de la loi de 2014, il est certain de rater l'examen. En termes de prévention des risques psychosociaux, il a refusé de réaliser l'analyse des risques. Les situations rencontrées par les travailleurs sont tellement différentes selon les services que pour lui, cela n'a pas de sens de réaliser une analyse des risques psychosociaux pour l'A.S.B.L.

Sur le plan informel, il met en avant le degré de confiance qui existe entre lui et les membres du personnel. Il préfère intervenir directement en cas de problème, après s'être concerté avec la direction pédagogique. Il dit être « une personne de communication à sa manière » et met en avant le dialogue perpétuel entre lui et les différentes directions pédagogiques. Il considère que chaque membre du personnel est responsable de la prévention de son poste de travail. Il parle d'un membre du personnel qui a la formation d'ambulancier, de secouriste, mais qui n'a pas pris officiellement la prévention en charge et qui n'est pas payé pour le faire. Par contre, il est prévu qu'en cas de problème, les personnes se tournent vers lui. En dehors des questions qui relèvent de la médecine, il dit avoir toujours essayé, avec l'aide de collaborateurs, d'être attentif aux travailleurs, d'être à l'écoute et de chercher des solutions.

Un membre de la ligne hiérarchique répond qu'il existe une personne responsable de la prévention, la personne qui a suivi les cours de secourisme et travaille aussi comme ambulancier. Il met aussi en avant l'étroite collaboration avec le service externe de prévention et de protection au travail. Des supervisions ont déjà été organisées avec un professionnel de l'extérieur car un certain mal-être avait été exprimé pour un groupe d'éducateurs, ou lors d'une difficulté entre professionnels.

Un autre dira de ne pas bien être au courant de la législation, ni de la façon dont elle est appliquée chez eux mais en général, c'est le directeur général qui incarne ce genre de responsabilités. L'étroite collaboration avec le service externe de prévention et de protection au travail est à nouveau mise en avant en cas de souci de bien-être ou d'un problème avec un travailleur.

Sur le plan informel, il définit « la porte ouverte » du directeur général et de l'ensemble des responsables de l'A.S.B.L. comme une ligne de conduite pour veiller au bien-être des travailleurs, comme une philosophie de la maison. Il met aussi en avant la communication qui est mise en place pour expliquer aux travailleurs certaines réalités, telles que des difficultés financières. Un autre membre de la direction nous dit gérer lui-même les situations de mal-être au travail, les conflits entre travailleurs, avec l'aide d'un autre membre de la ligne hiérarchique. Par contre, si la situation prend une autre allure et notamment des problèmes de santé physique, alors la situation remonte jusqu'à la direction générale, qui travaillera avec la médecine du travail. Il y a une attention qui est donnée aux changements de comportement des travailleurs. S'ils observent quelqu'un qui semble démotivé, moins investi, qui arrive avec les pieds de plomb, il y aura une intervention directe. Selon lui, il y a une réelle politique de prévention car les directions, générale et pédagogique, sont très soucieuses du bien-être des travailleurs. Il met en avant cette politique de transparence qui existe au sein de l'organisation, les travailleurs associés aux décisions, l'idée de construire ensemble.

- Selon les travailleurs

Pour l'organisation n° 1, un travailleur ne sait pas ce qui est mis en place au sein de son organisation pour prévenir les risques psychosociaux mais par contre, il parle d'une direction et des différents responsables comme des personnes très ouvertes, à l'écoute, qui ont toujours une volonté de chercher des solutions, qui veillent à une bonne harmonie au sein de l'organisation. Un autre travailleur ne sait pas identifier les actions de prévention mises en place, n'est pas au courant que le règlement de travail a été modifié. Par contre, sur le plan informel, il met en avant la communication possible avec les responsables, l'écoute, le patron qui est très ouvert, qui convoque pour dire ce qui va bien, ce qui ne va pas. Il nous parle aussi du rapport de service qui doit être complété après chaque pause et qui est utilisé en cas de problème. Un troisième travailleur met en avant l'écoute du patron, sa disponibilité, le soutien des responsables, mais ne sait pas dire les actions formelles mises en place.

Pour l'organisation n° 2, un travailleur nomme une personne qui a suivi la formation de conseiller en prévention mais dit aussi que tous les travailleurs ne sont pas au courant, qu'ils n'iront donc pas automatiquement vers elle. Un autre travailleur, en fonction depuis un mois, ne connaît pas les actions de prévention mises en place mais pense que la direction est à l'écoute, qu'elle est disponible et qu'il est possible de discuter.

Pour l'organisation n° 3, un travailleur, en fonction depuis 2001, ne sait pas identifier dans un premier temps une personne responsable de la prévention mais parle d'un représentant syndical. Plus tard, il dira avoir reçu une note écrite désignant une personne responsable à aller trouver en cas de problème. Il cite aussi le service externe de prévention et de protection au travail et l'analyse des risques psychosociaux qui a été réalisée. Il met aussi en avant les supervisions, les réunions de réflexions et les échanges informels comme types d'actions de prévention. Il nous parlera de l'attention accordée aux jeunes travailleurs pour veiller à leur bien-être au travail, de la communication possible, d'une bienveillance. Un autre travailleur n'identifie pas les actions de prévention formelles mais met en avant l'écoute, la « porte ouverte », l'attention accordée aux travailleurs, le respect, la volonté d'aider, de la part de la direction. Il dira : « La directrice répond à toutes nos demandes, toutes nos attentes, elle est attentionnée et dit oui quand elle peut ».

Pour l'organisation n° 4, un travailleur pense qu'il n'y a pas de politique de prévention au sein de son organisation, en dehors de la visite médicale chaque année. Par la suite, il dira qu'il y a déjà eu une formation mise en place par une personne très compétente qui venait de l'extérieur. Il parlera de l'écoute des chefs malgré tout, de certaines personnes qui sont même très à l'écoute mais pense qu'ils n'ont pas réellement les moyens de mettre en œuvre quelque chose. Il pense que l'argent est un gros frein dans le bien-être des travailleurs. Un autre travailleur, en fonction depuis quinze ans, ne sait pas s'il existe une politique de prévention en dehors de la visite médicale où le médecin leur demande s'ils se sentent bien dans leur travail. Sous le couvert de la confidentialité, il dit que si la visite médicale n'était pas obligatoire, il est sûr que leur directeur général ne l'aurait pas mise en place. Il met en avant le peu de moyens vis à vis de la prévention en général. Il expliquera que le directeur général peut être très à l'écoute, qu'il aime qu'on aille frapper à sa porte en cas de problème mais que personnellement, il ne le ferait pas. Une réunion a été organisée avec les membres de la ligne hiérarchique pour faire part de leur ressenti, de ce qu'ils souhaiteraient pour améliorer leur bien-être mais juge que c'est trop peu. Il met en avant le concept

familial pour expliquer l'attention accordée aux travailleurs, parlant de l'enfant prodige à qui on accordera de l'attention et du vilain petit canard, qui sera laissé sur le bas-côté. Durant l'entretien, il pourra dire que les membres de la ligne hiérarchique et la direction peuvent être très à l'écoute mais qu'ils n'ont pas de solutions à apporter, c'est par soi-même qu'il faut les trouver.

Un autre travailleur explique que chaque personne agit ici en bon père de famille. Nous apprenons que le directeur général lui a demandé de suivre la formation de conseiller en prévention de niveau II mais il n'a pas obtenu la moyenne pour poursuivre la formation. Il pense que c'était lié à l'obligation de suivre un certain nombre d'heures de formation en lien avec son contrat de travail. Avec sa formation d'ambulancier et de secouriste, il a, en plus, un œil avisé autour de la prévention en général mais il n'est pas désigné, selon lui, comme personne responsable. Il met en avant l'écoute des membres de la ligne hiérarchique et la recherche de solution pour veiller au bien-être. Il parlera du directeur général comme d'une personne très charismatique vers qui on peut se tourner en cas de problème mais nous dira aussi qu'il faut choisir le bon moment. Il parlera du directeur général comme d'une bouée de secours et clôturera en disant que de là où il est, il a toujours un œil bienveillant.

4. Perception et intérêt de la législation

- Du point de vue des employeurs et de la ligne hiérarchique

Pour l'organisation n° 1, le directeur compare la législation bien-être au système des assurances : « Les finances sont calculées en espérant qu'il n'y aura pas de problème extérieur et ici, on est dans l'abstrait. Dans le cerveau d'un dirigeant, ça reste de l'abstrait. C'est comme une assurance, c'est purement abstrait mais c'est quand tu as un accident que tu dis que tu as bien fait de payer ». Selon lui, il y a beaucoup de points qui sont exagérés, tirés par les cheveux... Il se dit qu'il y a certainement trop peu de prévention et que pour faire la balance, on en demande trop. Cela passe après les autres choses à faire mais suite à la visite du médecin du travail, c'est un dossier qui est monté au-dessus de la pile... Par contre, il lie le bien-être des travailleurs à l'aspect économique et productif. Pour lui, c'est gagné, si un travailleur se sent bien au travail, qu'il sait qu'il est dans une bonne ambiance de travail et qu'il ne se blessera pas ; c'est un travailleur qui ne tombera pas malade, qui travaillera de bon cœur et ne passera pas son temps à râler pour discuter avec les autres.

Pour l'organisation n° 2, la directrice dit que la prévention est importante car on ne sait jamais ce qu'il peut se passer. Le chef-éducateur, conseiller en prévention, explique qu'il sait tout ce qu'il devrait faire mais au vu de ses nombreuses casquettes, il manque de temps. La prévention passe aussi après parce qu'actuellement « les choses roulent ». Il met en avant l'aspect budgétaire qui manque dans son organisation pour réaliser une analyse des risques mais espère pouvoir le faire, du moins prendre le temps d'avoir un retour sur le sentiment, sur le ressenti des travailleurs au niveau de l'organisation.

Pour l'organisation n° 3, la directrice déclare être à 100 % en accord avec la prévention et avec la prévention des risques psychosociaux. Néanmoins, elle trouve dérangeant que d'un côté, on prône le bien-être au travail, l'analyse des risques psychosociaux et de l'autre côté, en termes de législation, on est de plus en plus serré et contrôlé. Selon elle, certaines lois vont à l'encontre du bien-être des travailleurs. La réalisation d'une analyse des risques a été utilisée comme un outil pour faire le point après deux années au poste de direction. Un membre de la ligne hiérarchique estime que la législation a le mérite d'être là mais selon lui, on ne prend pas le problème à la racine, il s'agit plutôt d'un emplâtre sur une jambe de bois. Selon lui, il serait préférable de s'attaquer aux conditions de travail plutôt qu'aux conséquences que sont les risques psychosociaux. Il utilise des mots forts pour critiquer, comme « risible », « pathétique ». Il considère le service externe de prévention et de protection au travail plus comme une formalité à remplir qu'un outil intéressant pour la prévention.

Pour l'organisation n° 4, le directeur clôture notre entretien sur cette phrase : « A force d'exagérer dans tout, dans tous les aspects, on crée des malaises, on crée des difficultés ». Un membre de la ligne hiérarchique dit que la législation a probablement un intérêt mais peut être plus dans certaines institutions, plus grande, où l'ambiance est exécrable.

- Du point de vue des travailleurs

Pour l'organisation n° 1, un travailleur estime que la législation est utile pour protéger les travailleurs de certains employeurs qui ne sont pas toujours corrects. Un autre dit que c'est utile pour ceux qui en ont besoin mais qu'il faut quand même se dire que le travail, c'est le travail et non un centre de loisirs.

Pour l'organisation n° 2, un travailleur trouve de l'intérêt pour la législation mais ne nous en dit pas plus. Un autre travailleur juge utile qu'une législation soit mise en place pour que les personnes puissent savoir où se tourner, trouve que cela devrait être mis dans le règlement de travail afin de savoir quelles sont les démarches à effectuer. Il dit aussi ne pas avoir lu son règlement de travail.

Pour l'organisation n° 3, un travailleur estime que la législation autour des risques psychosociaux a toute son importance mais est plus critique sur la manière dont elle est mise en place. Il pense aussi que cela dépend des organisations. Néanmoins, l'analyse des risques leur a permis un temps d'arrêt, de se poser et de réfléchir sur certains sujets, de mettre des choses en place qui ont clairement amélioré leur fonctionnement et leur bien-être au travail.

Pour l'organisation n° 4, un travailleur estime qu'il est difficile de mettre en place des actions de prévention si l'organisation n'a pas les moyens financiers. A nouveau sous le couvert de la confidentialité, il parle de la pression exercée par le directeur général pour éviter une délégation syndicale et éviter que les travailleurs ne se rebellent. Un autre travailleur estime que la législation autour de la prévention est très utile mais que c'est hypocrite. Il explique qu'on « tape » de plus en plus sur le secteur non marchand, en diminuant les subsides, ce qui participe au développement des risques psychosociaux et à côté de cela, on oblige les employeurs à mettre des choses en place pour les prévenir... Il pense que la législation est plus mise en place de façon médiatique et politique que suite à une volonté réelle de veiller au bien-être des travailleurs.

E. ANALYSE DES DONNEES

La mise à plat des données réalisées, nous pouvons dès à présent passer à leur analyse. Est-ce que le discours des employeurs, de la ligne hiérarchique correspond au discours des travailleurs ? Existe-il des points de convergences entre les différentes organisations ?

Cette analyse nous permettra par la suite de répondre à notre question : « Quels sont les freins à la mise en place d'actions de prévention au sein de PME du secteur non marchand ? »

Pour les analyser, nous allons tenter d'identifier les points de convergences, de divergences, qui peuvent « ressortir » de notre matériau.

1. Sur les connaissances de la législation

- Pour les employeurs et la ligne hiérarchique

Nous pouvons retirer de notre matériau empirique que la législation bien-être - et plus précisément la législation autour des risques psychosociaux - reste très floue pour deux directions interrogées. Elle l'est d'autant plus pour l'ensemble des membres de la ligne hiérarchique.

Pour l'organisation n° 4, le directeur dit très clairement que c'est une législation à laquelle il ne s'est jamais intéressé et le justifie par sa collaboration avec le service externe de prévention et de protection au travail. Il oublie de nous dire qu'il a demandé à un travailleur de suivre le cours de conseiller en prévention de niveau II mais que celui-ci n'a pas obtenu la moyenne. Que doit-on penser ? Est-ce que, comme le travailleur nous l'a dit, il s'agissait plus d'une formalité à remplir en nombre d'heures de formation qu'un réel intérêt pour la prévention ?

Dans cette organisation, un membre de la ligne hiérarchique nous dit que par manque de temps, elle n'a jamais pu s'y intéresser et pour une autre personne, elle ne sait pas ce que la législation contient.

Pour l'organisation n° 2, la directrice dit clairement qu'avant notre arrivée, elle ne s'est jamais intéressée à la législation bien-être et encore moins à celle qui entoure les risques psychosociaux. Par contre, le conseil d'administration a demandé à un travailleur de suivre la formation de niveau III dans le cas où l'organisation s'agrandirait. C'est étonnant vu qu'ils sont déjà près de trente travailleurs : il aurait donc le bon niveau pour exercer la fonction de conseiller en prévention dans son organisation. Auprès de cette organisation, nous pouvons nous rendre compte qu'il y a néanmoins certaines connaissances autour de la législation et peut-être une réelle volonté de la respecter mais plutôt dans le chef d'un membre du Conseil d'administration. Nous pouvons donc nous poser la question du lien entre la prévention et la structure informelle de l'organisation.

Par contre, pour l'organisation n° 1, le directeur sait qu'elle existe, sait ce qu'elle comporte, entre autres son obligation de désigner un conseiller en prévention en interne au vu de nombre de travailleurs, son obligation de réaliser une analyse des risques dans le cadre du système dynamique de gestion des risques. Il invoque le manque de temps pour expliquer le non-respect de la loi. Dans cette organisation, la personne qui appartient à la ligne hiérarchique sait que la législation existe mais n'en sait pas plus.

Plusieurs questions peuvent se poser : est-ce lié à une absence de communication autour de la prévention ? Est-ce lié à l'absence de tâche bien définie observée ? A nouveau, existe-il un lien entre la prévention et la configuration organisationnelle de l'institution ? Différentes pistes peuvent se dégager.

Pour l'organisation n° 3, la directrice connaît la législation dans son ensemble. Le secrétariat social l'a informée et d'elle-même, elle a effectué certaines recherches pour compléter son information. Ils ont une information erronée sur leur obligation de désigner un conseiller en prévention en interne. Ils sont vingt-deux travailleurs et c'est à partir de vingt travailleurs que la loi oblige les employeurs à désigner un conseiller en prévention en interne dans l'entreprise autre qu'eux-mêmes.

Dans l'analyse de ces données, plusieurs interrogations restent en suspens qu'il conviendra d'analyser dans la suite de ce travail, tel que le lien entre la prévention et le type d'organisation. Nous pouvons néanmoins déjà mettre en avant que le manque de temps revient régulièrement dans le chef des membres de la direction ou de la ligne hiérarchique pour justifier la non-application de la loi. Nous pouvons aussi nous rendre compte que les connaissances autour de cette législation restent pour la plupart très superficielles, voire erronées. Il serait utile dans le cadre d'un autre travail d'interroger les différents secrétariats sociaux, vecteurs de communication, sur leurs réelles connaissances et sur leur propre intérêt pour la prévention.

- Pour les travailleurs

En dehors des deux personnes qui ont suivi la formation de conseiller en prévention, qui ont elles des connaissances approfondies sur le sujet, la plupart en ont une connaissance très limitée. Certaines la limitent à la législation autour du harcèlement. Seuls les travailleurs appartenant à l'organisation n° 3 savent que l'analyse des risques psychosociaux qu'ils ont réalisée est en lien avec cette loi.

Ce constat n'est pas surprenant vu que nous avons pu constater que les membres de leur direction et de leur ligne hiérarchique avaient eux aussi des connaissances très superficielles.

On peut néanmoins conclure qu'il y a une absence de communication autour de la prévention au sein des organisations n° 1, n° 2 et n° 4.

A nouveau, un questionnement s'impose sur les raisons de cette absence de communication. N'y a-t-il pas une volonté cachée à ne pas en parler ? Pouvons-nous parler de source de zone d'incertitude importante qui permet de maintenir un certain pouvoir ? L'analyse suivante concernant la perception qu'ont les directions et membres de la ligne hiérarchique autour des risques psychosociaux pourra peut-être nous éclairer.

2. Sur la perception des risques psychosociaux

- Pour les employeurs et la ligne hiérarchique

Sans surprise, la perception des risques psychosociaux est très variable mais nous pouvons constater parfois une certaine ambivalence, des contradictions, voire quelques inquiétudes à aborder le sujet.

Par exemple dans l'organisation n° 1, le directeur et les membres de la ligne hiérarchique identifient assez bien les différents risques qui peuvent survenir dans l'organisation. Ils nous parleront des risques liés à la surcharge de travail, à la charge émotionnelle liée à l'accompagnement de personnes en fin de vie, au rythme de travail soutenu. Parallèlement, ils nous parleront du lien avec le caractère individuel, une société de moins en moins motivée par le travail, plus fainéante. Selon eux, le concept de burnout est trop souvent utilisé, pas toujours de manière appropriée. Son omniprésence dans les médias rend le concept banal. D'emblée, le directeur nous dit que venir interroger les travailleurs autour des risques psychosociaux comporte un risque, celui de créer un problème là où il n'y en a pas. Nous pouvons donc nous demander si l'absence de communication constatée entre les membres de l'organisation autour de la prévention ne tient pas justement à cette crainte de créer un problème.

Dans l'organisation n° 2, la direction et le membre de la ligne hiérarchique, qui pour rappel a suivi la formation de conseiller en prévention de niveau III, identifient largement les différents risques qui sont liés à leur organisation et le concept de burnout ne semble pas les inquiéter. Les deux trouvent positif que les personnes soient informées mais ils se posent la question de la pertinence du diagnostic. Est-ce que le burnout n'est pas un terme un peu « valise » ?

Pour l'organisation n° 3, les risques psychosociaux sont multifactoriels mais ils pointent les mauvaises conditions de travail imposées par la société actuelle, les pressions exercées par les instances subsidiaires, le difficile équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils parlent facilement des risques psychosociaux et du burnout en particulier. Nous ne percevons pas, dans leur discours, d'inquiétude autour du sujet.

Pour ces trois organisations, les discours de la ligne hiérarchique et de la direction sont très semblables.

Par contre, dans l'organisation n° 4, les trois personnes interrogées ont une approche assez différente des risques psychosociaux concernant leur médiatisation. Le directeur identifie facilement les différents risques qu'on peut rencontrer dans le secteur du non-marchand mais est très critique à l'égard de la médiatisation et des pouvoirs politiques qui les prennent en charge. Selon lui, ils participent à la création du problème et à leur développement. Doit-on penser qu'il existe là aussi une crainte à parler des risques psychosociaux au niveau de l'organisation ? Est-ce qu'en parler risquerait de créer le problème ?

Le directeur dit avoir refusé de réaliser l'analyse des risques psychosociaux ; nous pouvons donc émettre l'hypothèse que cela lui a été suggéré. Nous savons que cette organisation rencontre des difficultés à atteindre l'équilibre budgétaire depuis plusieurs années. D'autres facteurs tels que le coût de l'analyse ne pourraient-ils pas être pris en compte ?

Deux membres de la ligne hiérarchique interrogés identifient très largement les différents risques. Ils jugent la médiatisation des risques psychosociaux de manière très positive, permettant aux personnes concernées de se reconnaître. Selon eux, le problème doit être pris en charge par les médias et les pouvoirs politiques. Chacun donne de nombreux éléments sur les différents risques possibles pour les travailleurs et pense qu'il est important d'en parler et que ce soit pris en charge. Ne peut-on pas y voir là une volonté de la ligne hiérarchique de laisser plus de place à la prévention des risques psychosociaux au sein de leur organisation ? Parallèlement, les deux me parlent des difficultés financières qui entraînent des mauvaises conditions de travail, responsables en partie des risques psychosociaux. Pour cette organisation, il semble que l'aspect coût soit un frein réel à la mise en place d'actions de prévention mais nous pouvons penser qu'il n'est pas le seul.

- Pour les travailleurs

Pour l'organisation n° 1, le discours des travailleurs autour des représentations des risques psychosociaux est assez semblable à celui des membres de la direction et de la ligne hiérarchique. Le mot « burnout » est jugé assez négativement comme un nouveau mot derrière lequel on peut se cacher, en lien avec le caractère « faible » de la personne. Ils s'en tiennent à lier les risques psychosociaux à la personnalité du travailleur. Nous sommes tentés d'essayer de comprendre pourquoi les travailleurs ont ce discours. Est-ce lié à une culture d'entreprise ? Est-ce lié à la personnalité du dirigeant ?

Dans l'organisation n° 2, les travailleurs identifient les risques psychosociaux au rythme de travail, aux difficultés liées à l'accompagnement de personnes porteuses d'un handicap mais le lient à nouveau à la personnalité du travailleur. Ils se posent aussi la question du diagnostic car selon eux, le burnout est compréhensible mais pas pour tous les secteurs.

Dans l'organisation n° 3, un travailleur décrit largement les différents risques qui peuvent survenir mais de manière assez théorique, assez neutre. Il a un avis positif, tout en restant critique sur la forme, autour de la médiatisation des risques psychosociaux. Parler du burnout au sein de son organisation n'est pas un sujet tabou. Le second travailleur nous en parlera aussi de manière détachée. Nous percevons une certaine sérénité qui semble correspondre au discours de l'employeur et du membre de la ligne hiérarchique interrogés et certainement en lien avec le fait que le sujet ait été débattu et analysé au sein de leur organisation.

Pour l'organisation n° 4, les travailleurs décrivent très largement les risques psychosociaux auxquels ils peuvent être exposés. Le burnout est pour eux un problème qui peut toucher chaque personne, qu'il faut tenter de comprendre. Ils ont un avis positif sur leur médiatisation mais en restant critiques sur la forme. Malgré tout, ils expriment le risque d'abus, ce qui pose à nouveau la question du diagnostic.

Nous sommes interpellés par ces différents constats autour de la pertinence du diagnostic. A différentes reprises, nous avons entendu des expressions telles que : « les gens se disent qu'ils font un burnout », « on tombe facilement dans le burnout », « les gens risquent d'en abuser »... Nous pouvons nous poser la question de la crédibilité qui est accordée au diagnostic. Est-ce lié à la difficulté de définir ce concept, ou au terme lui-même que certains remplacent par le terme de « valise » pour en parler ?

Afin de répondre à notre question qui nous accompagne depuis le début de ce travail, il nous semble nécessaire de regarder les actions de prévention autour des risques psychosociaux qui sont réellement mises en place au sein de PME du secteur non marchand.

3. Sur les actions de prévention, formelles et informelles, mises en place

Pour cette partie, nous avons choisi de tenir compte des actions de prévention informelles. Celles-ci étaient mises en avant par les différentes organisations comme moyen d'action pour veiller au bien-être des travailleurs. Néanmoins, nous allons dans un premier temps analyser les actions de prévention formelles.

- Actions formelles selon les employeurs et la ligne hiérarchique

Pour les quatre organisations interrogées, le règlement de travail a été adapté et inclut la procédure à suivre en cas de mal-être, de difficultés rencontrées dans le cadre de l'exécution de son travail. Cependant, aucune personne interrogée, ni chez les employeurs, ni les membres de la ligne hiérarchique, ni aucun travailleur n'a pu me dire avec précisions les modifications qui ont été réalisées dans leur règlement de travail. Le secrétariat social a envoyé les modifications à annexer au règlement de travail et en dehors d'une organisation, la prévention formelle s'est arrêtée là.

Une seule, l'organisation n° 3, a pris la décision d'aller plus loin dans la prévention en réalisant une analyse des risques spécifiques pour les aspects psychosociaux. Ils se sont fait aider par le service externe de prévention et de protection au travail auquel ils sont affiliés. Nous avons appris au cours de l'entretien que leur principale motivation était de rester honnête vis-à-vis du règlement de travail modifié. L'annexe envoyée par le secrétariat social y indiquait qu'une analyse des risques avait été réalisée. Ce n'était pas le cas ; la directrice a donc souhaité se mettre en ordre. Il est important de noter que cette organisation semble jouir d'un bon équilibre financier.

Une autre organisation a la volonté d'aller plus loin dans la prévention mais met en avant un manque de temps. Il s'agit de l'organisation n° 1 qui est créée depuis un peu plus d'un an. Le dossier prévention est, selon l'employeur, au-dessus de la pile de choses à faire. Il met en avant son caractère obligatoire. Nous savons que cette organisation a déjà réalisé une analyse de risques au niveau de la sécurité dans une des trois anciennes structures, suite à un accident du travail. Il est donc possible pour cette organisation de subir un nouveau contrôle du Ministère de l'inspection sociale. Existe-il donc une pression de ce côté-là ?

Pour l'organisation n° 2, il a été demandé à un travailleur de suivre la formation de Conseiller en Prévention mais c'est très flou dans l'esprit de la directrice. Elle ne sait pas le niveau suivi, pense que la formation n'est pas terminée ; or, le travailleur a le certificat et le bon niveau pour exercer la fonction.

Il n'est pas désigné comme tel, ni dans son contrat de travail, ni dans le règlement de travail. Ils ont par contre inscrit comme « personne de confiance » le nom d'une personne qui fait partie du Conseil d'administration, propriétaire des bâtiments de l'A.S.B.L., et considérée par l'ensemble des travailleurs comme membre de la direction. Dans ce cas, nous pouvons nous poser la question de l'intérêt de la démarche. Est-ce une volonté de pouvoir dire, en cas d'inspection, qu'ils ont mis des actions de prévention en place, mais sans réel intérêt pour la prévention elle-même ? Nous pourrions certainement y voir plus clair plus tard lorsque nous analyserons la perception de cette organisation pour la législation.

Dans l'organisation n° 4, l'employeur a refusé clairement de réaliser l'analyse des risques pour les aspects psychosociaux car selon lui, l'outil n'est pas adapté à son A.S.B.L. Par contre, il déclare travailler en étroite collaboration avec le service externe de prévention et de protection du travail sur les démarches à effectuer en cas de difficultés de l'ordre du conflit, voire d'un possible harcèlement. Nous parlons d'une organisation qui comporte nonante-huit travailleurs pour laquelle il n'y a pas de conseiller en prévention, ni de délégué syndical, ni de comité de prévention et de protection au travail. Des élections sociales devaient avoir lieu cette année mais aucun candidat ne s'est présenté.

Au regard de cette analyse, nous sommes tentés de dire que les employeurs proposent le minimum en matière d'actions de prévention des risques psychosociaux. Chacun picore un peu des éléments de la législation, chacun y fait un peu à sa sauce.

Quelle explication pourrions-nous donner ? Nous pensons qu'il est possible d'expliquer partiellement, en mobilisant les théories autour du leadership ou en regardant de plus près les structures organisationnelles mises en place. Nous reviendrons sur ces points ultérieurement.

- Actions informelles selon les employeurs et la ligne hiérarchique

Lors de chaque entretien, chacun met en avant différentes actions pour veiller au bien-être des travailleurs. Elles ne sont pas reprises dans les actions prévues par la législation mais elles semblent jouer d'une certaine importance, tant dans le chef des employeurs, de la ligne hiérarchique que dans le chef des travailleurs.

Nous citerons, comme première action de prévention mise en avant pour les quatre organisations, la fameuse « porte ouverte » de l'employeur ou des membres de la ligne hiérarchique. Dans chaque organisation, il y a au minimum une « porte ouverte » avec derrière une personne qui se dit disponible, à

l'écoute, attentive, et veiller au bien-être des travailleurs en cherchant des pistes de solutions pour améliorer leurs conditions de travail.

Une seconde action de prévention mise en avant est l'importance de travailler la communication au sein des équipes par le biais de réunions d'équipe, d'échanges informels...

Certains citeront la volonté de concertation qui existe dans leur organisation, d'autres parleront des décisions participatives pour aider au bien-être des travailleurs.

Chaque direction déclare vouloir veiller au bien-être de ses travailleurs. Elles considèrent toutes ce bien-être comme un outil de travail et donc comme une nécessité d'y veiller. Au vu du secteur qui est l'accompagnement, l'hébergement de personnes fragilisées, démunies, certains nous diront que cela fait partie du travail de venir en souriant. Pour les employeurs, c'est une priorité de faire en sorte que le personnel se sente bien.

- Actions formelles selon les travailleurs

Un seul travailleur, appartenant à l'organisation n° 3, a su citer une action formelle mise en place par son employeur dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Aucun n'était au courant de la modification de leur règlement de travail.

- Actions informelles selon les travailleurs

Les travailleurs ont un discours semblable à celui des employeurs. Eux aussi parlent de la « porte ouverte » comme outil de prévention important. Ils mettent en avant l'écoute, la disponibilité, le soutien et la volonté de rechercher des solutions de la part de leur responsable. Les travailleurs n'identifient pas toujours la même personne pour tenir ce rôle mais dans chaque organisation, il y a une ou plusieurs personnes vers qui les travailleurs déclarent pouvoir se tourner.

Le terme de bienveillance est revenu à plusieurs reprises dans les entretiens. Certains parlent aussi d'un esprit de famille au sein de leur organisation avec les aspects positifs mais pointent les inégalités de traitement comme aspect négatif.

Une autre action de prévention mise en place et qui pourrait se rapprocher d'une action de prévention formelle est la tenue d'un registre, de notes de rapport de service. Ce type de registre existe pour chaque organisation et est utilisé pour communiquer au sein des équipes et avec la hiérarchie. Il est aussi utilisé comme point de départ pour aborder les difficultés vécues par les travailleurs. Ce registre nous fait penser au registre des tiers prévu par la loi qui permet aux travailleurs d'inscrire tous les faits, toutes les situations qui ont été vécues difficilement et qui doit être utilisé dans le cadre du plan d'action de prévention.

Au regard de cette analyse, il est rassurant de constater qu'au niveau des actions informelles, les travailleurs et les employeurs se rejoignent assez bien.

Par contre, nous trouvons inquiétant de penser que les actions formelles sont très minimales et totalement inconnues de la part des travailleurs. Il est donc maintenant utile de s'intéresser aux perceptions qu'ont les employeurs et travailleurs de la législation pour mesurer leur intérêt pour la question.

4. Sur les perceptions autour de la législation

- Pour les employeurs

Nous constatons des sentiments partagés à l'égard de la législation. Certains la jugent exagérée, plusieurs hypocrite, ou inadaptée...Tous disent qu'elle a un intérêt et ajoutent un « mais ». Certains estiment que c'est trop coûteux et que cela demande du temps dont ils manquent déjà pour la plupart. Ils la jugent hypocrite car d'autres législations ou d'autres directives mises en place, ou encore les conditions du secteur, participent justement à la création des risques psychosociaux.

- Pour les travailleurs

Tous y voient une importance, un intérêt pour protéger les travailleurs de certaines organisations qui ont des problèmes. Beaucoup pensent qu'elle aurait plus d'utilité dans les plus grandes entreprises. Ceux qui ont testé l'analyse des risques pour les aspects psychosociaux en ont tous retiré des bénéfices, un intérêt, même s'ils ont été critiques sur la forme.

Il nous semble que nous pouvons dire qu'il y a des représentations assez mitigées à l'égard de cette législation. Tous veulent veiller au bien-être des travailleurs mais chacun à sa manière.

F. DISCUSSION

Suite à ces différentes analyses, nous pouvons dégager plusieurs freins à la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Dès à présent, nous pouvons dire qu'ils ne sont pas universels et qu'ils varient d'une organisation à une autre.

Pour les quatre contextes organisationnels, il ne s'agit pas de freins provenant des travailleurs. Très peu sont au courant de cette législation. Ils y trouvent tous un intérêt même si certains peuvent porter un avis critique.

De leur point de vue, ils mettent en avant l'aspect coût pour justifier le manque d'actions de prévention au sein de leur organisation. Une seule personne dit qu'il y a une volonté de la direction de ne pas la mettre en place.

Étonnamment, aucun employeur n'a, lui, mis en avant l'importance du coût financier pour justifier le peu de mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Par contre, c'est un motif qui a été invoqué par des membres de la ligne hiérarchique.

L'unique frein mis en avant par les quatre employeurs est le manque de temps. Ils se disent noyés par la charge administrative liée à leur travail.

Nous pensons qu'il en existe une multitude à différents niveaux.

Nous définirions le premier frein au niveau d'un manque de connaissances autour de cette législation. En dehors d'un contexte organisationnel, nous pouvons constater des lacunes importantes autour de la prévention des risques psychosociaux. Il est interpellant de faire ce constat alors que les employeurs ont une responsabilité civile et pénale engagée.

Pour expliquer ceci, nous pourrions faire le lien avec une absence de contrôle de la part du S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale et de son service de contrôle. Aucun entretien ne nous permet de penser que les employeurs subissent des pressions de leur part. Un seul employeur me précise savoir que le dossier « Prévention » doit être mis au-dessus de la pile des choses à faire. C'est dans cette organisation qu'une analyse des risques sécurité a été réalisée suite au passage de l'inspection après un accident du travail. Pouvons-nous dire pour autant qu'avec plus de pressions de la part des instances de contrôle, nous

pourrions poser le constat de plus de prévention au sein des organisations ? Est-ce que cette quasi totale absence de contrôle ne permet pas aux employeurs un certain pouvoir ?

Au regard de l'ensemble des données récoltées, il semble que nous pouvons dire que le frein majeur à la prévention des risques psychosociaux se situe au niveau de l'employeur lui-même.

L'organisation qui le démontre le plus est l'organisation n° 4. Nous avons pu constater au sein de celle-ci la volonté affirmée de ne pas appliquer la loi. Les motifs invoqués sont une inadaptation des prescrits législatifs à leur organisation. Nous constatons également, chez cet employeur, la volonté d'une non-représentation syndicale. Les différentes observations au sein de cette organisation nous permettent de penser qu'il y a, là, la maîtrise de zones d'incertitude qui confère un pouvoir certain au directeur. Crozier et Friedberg, sociologues et directeurs de recherche au C.N.R.S., nous disent : « Nous savons que l'incertitude est présente au sein de toutes les organisations. Elle devient source d'incertitude organisationnelle au sens de l'analyse stratégique lorsqu'un membre de cette organisation est capable de la maîtriser et de l'utiliser comme une ressource dans ses relations » (SCHOENAERS,2013-2014).

L'idée ici n'est pas de réaliser un diagnostic organisationnel selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg mais d'en prélever certains éléments qui nous semblent pertinents pour analyser notre matériau.

Nous avons pu observer deux sources de pouvoir au sein de cette organisation. La première se situe au niveau de la maîtrise de l'information. La direction et le membre de la ligne hiérarchique mettent en avant une volonté de communication, une volonté de décision participative... mais si nous confrontons ce discours avec l'axe de la prévention, il y a une absence totale de communication à ce niveau et une absence totale de décision participative. Ni les travailleurs, ni aucun membre de la ligne hiérarchique n'a de connaissance autour de la législation et aucune connaissance des actions de prévention mises en place pour leur bien-être au travail.

Une seconde source de pouvoir tient au niveau de la maîtrise de l'environnement. Tous les travailleurs interrogés dans cette organisation parlent du déficit budgétaire de leur organisation, de leur incertitude quant à la sécurité de leur emploi. De plus, nous constatons une absence totale de délégation syndicale au sein de cette entreprise alors qu'elle est composée de nonante-huit travailleurs. N'y a-t-il pas là un jeu d'influence à l'égard des employés qui, pour reprendre une expression d'un travailleur, les force à se positionner en « doux moutons » ? Au niveau de sa perception et de son intérêt pour la législation, nous sommes face à un employeur qui affirme ne pas s'y intéresser et estime qu'elle est trop exagérée... En tout cas, nous voyons ici plusieurs sources de zone d'incertitude, qui permettent à l'employeur de légitimer à sa

façon la non-mise en place d'actions de prévention. Mais à nouveau ici, ne pouvons-nous pas penser que l'absence de contrôle, l'absence de pression joue un rôle non négligeable dans la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux ?

Pour compléter notre point de vue, nous pouvons regarder du côté de l'organisation n° 3. La directrice a décidé d'appliquer à la lettre la loi entourant la prévention des risques psychosociaux. Son objectif est de respecter le règlement de travail modifié, mettant en avant l'importance d'être honnête. Il apparaît au sein de cette organisation une confiance importante des travailleurs en leur directrice concernant la recherche de leur bien-être. Au vu des différentes observations et au cours des entretiens, la directrice semble adopter un leadership de style « éthique ». Selon l'échelle de Brown et al., les principaux traits comportementaux des leaders éthiques sont de montrer l'exemple, écouter ce que les salariés ont à dire, avoir le souci des intérêts des salariés, rendre des décisions justes et pesées, être dignes de confiance... (BROWN, 2005, cité par DESLANDES, 2012). Le leader éthique privilégie des valeurs comme l'honnêteté, la confiance, l'intégrité. On y observe « la recherche du bien-être pour les travailleurs, l'engagement dans des actions de bienveillance, dans des actions de promotion et de protection de l'intérêt des autres » (ROBERT, Jocelyne, 2011). Une gestion éthique des ressources humaines se focalise généralement sur quatre aspects dont celui des conditions de travail en recherchant le perfectionnement des installations, la meilleure ergonomie des postes de travail, la sécurité au travail...

En appliquant la loi et en veillant à la prévention des risques psychosociaux au sein de son organisation, la directrice semble être dans ce type de management.

Pour l'organisation n° 1, nous avons pu observer chez les travailleurs un discours similaire à celui de l'employeur et du membre de la ligne hiérarchique. Leur perception autour des risques psychosociaux et celle autour de la législation sont très proches. Nous sommes dans une organisation dite « missionnaire », selon le concept de Mintzberg où la culture de l'organisation pèse lourdement dans les actions. Henry Mintzberg, sur l'organisation missionnaire, parle de loyauté envers l'organisation, où les nouveaux membres sont sélectionnés selon leur capacité à s'adapter à l'organisation et à son système de croyance, où tous les membres tirent « tous ensemble » dans le sens d'une idéologie commune. On y observe généralement une tendance à peu de règles, peu de règlement formel, peu de ligne hiérarchique (MINTZBERG, 1998).

Ici, l'idéologie commune est la recherche du bien-être pour les personnes âgées dont ils ont la prise en charge, associée à des valeurs que tous définissent comme familiales. L'employeur et les travailleurs sont conscients de l'importance du bien-être des travailleurs pour offrir un accompagnement de qualité aux

personnes âgées. Nous pourrions expliquer le peu d'actions de prévention formelles mises en place actuellement par une gestion de type familial cumulé à un manque de temps

Pour l'organisation n° 2, nous nous posons la question du sens réel de la mise en place d'actions de prévention formelles. En dehors du cadre de l'entretien, nous avons appris l'existence d'un problème relationnel entre la directrice, les membres du Conseil d'administration et le membre de la ligne hiérarchique qui a suivi la formation de conseiller en prévention de niveau III. Il existe un manque de confiance en ses compétences professionnelles à exercer sa mission et ne souhaite donc pas lui en donner les moyens. Au sein de cette organisation, il semble y avoir une volonté de respecter la loi mais selon les moyens du bord et selon les connaissances qu'ils ont. Leur représentation autour des risques psychosociaux et autour de la législation est assez positive. Nous n'avons pas relevé de crainte sur le sujet. Nous dirions que le frein majeur ici est lié principalement à un manque de connaissance de la part de l'employeur.

Un manque de connaissance et une marge de liberté très forte vis-à-vis du contrôle et de la sanction ne sont pas les ingrédients les plus favorables à la mise en place d'une politique de prévention.

Pour aller plus en profondeur, nous décidons de questionner le processus politique en nous appuyant sur la sociologie de la diffusion de l'innovation et sur la sociologie de la traduction.

Les politiques de prévention des risques psychosociaux sont des politiques publiques en vue d'améliorer les conditions de travail, de rechercher le bien-être des travailleurs, afin de veiller à leur santé et leur sécurité lors de l'exécution de leur travail.

Selon Pierre Muller (2003) : « une politique publique prend la forme d'un programme spécifique porté par une autorité gouvernementale et agit de deux manières : par des pratiques matériellement repérables (le contrôle, la construction et l'entretien d'infrastructures, allocation de subventions financières, dispense de soin...) et par des pratiques plus immatérielles (campagnes de communication institutionnelle, discours, propagation de normes et de cadres cognitifs).

Déjà ici, nous pouvons prendre un temps d'arrêt pour revenir à nos politiques de prévention. L'organe de contrôle est la Direction Générale du Contrôle du Bien-être au Travail. Sa mission principale est d'assurer, dans le secteur privé comme dans le secteur public, le respect de la mise en œuvre des politiques en matière de bien-être au travail en jouant un rôle de conseil, de prévention et de répression. Il doit garantir l'amélioration des conditions de travail en fonction des évolutions sociales, économiques et

technologiques. En cas d'infraction, le principe n'est pas de sanctionner mais de rétablir la conformité avec la réglementation. En 2011, le Contrôle du Bien-être n'a pu effectuer que 5241 visites aux employeurs. Ce chiffre est interpellant lorsque nous savons qu'il existait en 2014 pour la seule Wallonie 289.821 PME. Dès lors, nous pouvons poser le constat qu'il n'y a pas de moyens alloués au service compétent pour mener ses missions à bien.

Pierre Lascoumès (1990) s'est intéressé aux normes juridiques et à la mise en œuvre des politiques publiques. « Dans les travaux qui mesurent les écarts entre un projet politique et sa concrétisation, trois dimensions sont envisagées, séparément ou cumulativement : on peut poser un constat de lacunes dans le système normatif. Les règles destinées à assurer l'application d'une politique se révèlent incomplètes à l'usage. On peut aussi relever des écarts entre le projet normatif et les comportements observés. Les règles demeurent méconnues des acteurs concernés, ou bien ils en ont une connaissance mais développent différentes formes de résistance vis-à-vis d'elles. Enfin l'existence de failles peut être observée dans le système de sanction, soit que les violations ne sont pas décelées, soit que les sanctions, inhérentes à tout système juridique, ne sont pas appliquées ou qu'elles le sont mais s'avèrent incapables de modifier la situation visée ».

Nous l'avons vu, la problématique des risques psychosociaux prend de l'ampleur ces dernières années. C'est d'ailleurs pour cette raison que le législateur a défini un cadre législatif supplémentaire avec deux lois et un arrêté royal en 2014 qui sont venus compléter la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs. Mais comme nous nous sommes déjà posé la question, existe-il une réelle volonté d'implémenter cette nouveauté législative ? Ou est-ce, comme un travailleur a pu nous dire dans le cadre d'un entretien, une législation « emplâtre sur une jambe de bois », ou hypocrite ?

Il est trop tôt pour évaluer la mise en œuvre de cette politique publique mais par contre, à l'heure actuelle, nous pouvons constater qu'il existe de multiples blocages dans sa diffusion au niveau des organisations. Ceux-ci se situent déjà au niveau du dispositif d'intéressement. Dans le processus de traduction selon la théorie de l'acteur-réseau de Callon (1986), il existe quatre étapes indispensables. La première étape se situe au niveau de la « problématisation ». Pour s'en tenir à la politique de prévention des risques psychosociaux, cette étape consiste à formuler le problème, à définir un ensemble d'acteurs qui doivent jouer un rôle pour atteindre des objectifs, ici en l'occurrence, veiller au bien-être physique et psychique des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Les acteurs concernés sont les employeurs, les travailleurs, les représentants syndicaux, la « personne de confiance », le service interne de prévention et de protection au travail et le service externe de prévention et de protection au travail. Le cadre législatif prévoit un rôle à jouer pour l'ensemble de ces acteurs. Comme l'a démontré Michel Callon avec son

fameux cas des coquilles ? Saint-Jacques et des marins-pêcheurs, il est nécessaire que toutes les parties prenantes du problème soient mises en réseau (Michaux, 2010). Cela nécessite des alliances à sceller et en conséquence, peuvent se dresser des problèmes, des freins. Il s'agit de la deuxième étape du processus de traduction, appelé par Callon, « le dispositif d'intéressement ». Il consiste en la recherche d'une question commune en vue d'intéresser les différents acteurs qui ont des enjeux différents à un problème qui n'est pas central dans leur activité. C'est à ce niveau que le bât blesse. Nous avons déjà vu, dans le cadre de notre recherche, que l'employeur est l'acteur central pour la mise en œuvre de la politique de prévention des risques psychosociaux. Nous n'avions pas de service interne de prévention et de protection au travail, ni de personne de confiance en dehors d'une organisation au sujet de laquelle nous émettons des réserves au vu de sa position dans l'organisation. Il n'y avait pas non plus de représentant syndical. Pour le service externe de prévention et de protection, son rôle observé dans la prévention des risques psychosociaux est très mince. Ce service semble s'en tenir à demander aux travailleurs s'ils se sentent bien dans leur travail... Il nous reste les travailleurs qui pourraient jouer un rôle mais ils n'en sont pas informés. La boucle est bouclée... De l'employeur seul, avec sa personnalité et son style de management, dépendra la prévention des risques psychosociaux. Il reste deux étapes nécessaires pour un processus de traduction des politiques publiques réussi, celle de l'enrôlement et celle de la mobilisation des alliés. Notre objectif n'était pas d'analyser l'ensemble du processus mais celui de constater que nous étions loin d'un processus en voie de réussite.

Attention, il est nécessaire de préciser que nous ne posons pas un constat généralisé ici. Nous étudions des organisations considérées comme des petites et moyennes entreprises, qui relèvent du secteur de l'action sociale avec hébergement.

G. CONCLUSION

Pour éviter toute redondance, nous ferons une courte conclusion en reprenant les différents freins que nous avons identifiés à la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Notre question de recherche concerne les petites et moyennes entreprises du secteur de l'action sociale avec hébergement. Nous pouvons dire qu'il existe une multitude de freins et qu'ils sont variables en fonction de chaque contexte organisationnel. Ils varient selon le type de management appliqué, selon la culture de l'entreprise et selon la personnalité de l'employeur.

Les représentations autour des risques psychosociaux sont également un frein. Malgré une médiatisation importante, ce concept reste, pour la plupart, encore assez flou, difficilement définissable. Pour ceux qui n'ont pas approché le sujet de près en réalisant une analyse des risques psychosociaux, le sujet inspire des craintes, un risque de créer des problèmes... Souffrir de stress, d'anxiété, d'un mal-être au travail est accepté mais, par contre, le sujet du burnout est plus délicat. Il est, à plusieurs reprises, associé à un manque de caractère, à une personnalité faible. Pour beaucoup, le burnout est souvent considéré comme un autodiagnostic ou comme un terme « valise ».

Est-ce que le coût est un frein ? Nous savons qu'il est possible de réaliser une analyse des risques psychosociaux sans faire appel au Conseil en prévention Aspects psychosociaux. La seule organisation qui l'ait réalisée jouit d'une bonne santé financière et au vu de nos observations, ils étaient dans les conditions pour la réaliser seuls. Pourquoi ont-ils fait appel au service externe de prévention et de protection du travail ? Nous émettons comme possibilité qu'il y a là un frein au niveau de la perception autour de la législation. Les termes qui l'entourent, tels que le plan annuel d'action, le plan global de prévention, le système dynamique de gestion des risques, l'analyse des risques psychosociaux, sont pour presque tous des termes inconnus, un peu barbares...

De là, nous terminerons en disant qu'il y a un manque de sensibilisation à cette politique de prévention dans les P.M.E. Nous avons vu au cours de ce travail qu'il y a une absence de communication, tant entre les employeurs et les travailleurs qu'au niveau de la diffusion de la législation. La taille de l'entreprise, l'absence de comité de prévention et de protection au travail, l'absence ou le peu de délégation syndicale semblent jouer contre la mise en place d'actions de prévention.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie générale

BROWN, TREVINO, HARRISON, 2005, *Ethical Leadership : A social learning theory perspective for construct development*, Organizational Behavior and Human Decision Process, 97, p.p. 117-134, Cité par DESLANDES, 2012, p.p. 110

CALLON, Michel, 1986, *Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, L'année sociologique, p.p. 169-208

CLOT, Yves, 2010, *Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée*, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 10, p.p. 41-50.

HUBIN, Joël, Année académique 2015-2016, *Enseignement sur les relations collectives du travail*, Presses Universitaires de Liège, p.p. 92

MICHAUX, Valéry, 2010 /5, *Innovations à l'interface entre institutions publiques, para-publiques et privées dans le cadre des politiques publiques préventives concertées : le cas de la prévention des licenciements pour raison de santé*, Management & Avenir, n°35, p.p. 210-234

DESLANDES, Ghislain, 2012, *Le management éthique*, Management-Ressources Humaines, Dunod, Paris, p.p. 110-123

DOUILLET, Philippe, 2010, « *Risques psychosociaux* » : un concept opérant... pour transformer l'organisation du travail ?, Nouvelle revue de psychosociologie 2010/2, n° 10, p.p. 167-178

- DURAT, BARTOLI, Laurence, Annie, 2014/3, *La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle*, Gestion et management public, Volume 3/n°, p.p. 17-43
- GIUST-DESPRAIRIES, GIUST-OLLIVER, Florence, Annie-Charlotte, 2010, *La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité*, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 10, p.p. 29-40
- LASCOURMES, Pierre, 1990, *Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques*, L'année sociologique, 40, 43-71
- LHUILIER, Dominique et al., 2010, *Introduction*, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 10, p.p. 7-10.
- LHUILIER, Dominique, 2010, *Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance »*, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 10, p.p. 11-28.
- LORIEL, Marc, 2010, *La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail*, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 10, p.p. 111-124.
- MINTZBERG, Henry, 1998-2004, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, p.p. 389-414
- OMNES, Catherine, 2009, *De la perception du risque professionnel aux pratiques de prévention : la construction d'un risque acceptable*, Revue d'histoire moderne et contemporaine, n° 56-1, p.p. 61-82.
- PONNELLE et al., S, 2012/2, *L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques*, Le travail humain, Vol 75, p.p. 179-213

BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE

- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- Loi du 28 février 2014, complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et la harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- Loi du 28 mars 2014, modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, concernant les procédures judiciaires.
- A.R. du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux ;
- La convention collective de travail n° 72

SOURCES INTERNET

http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564#D_finitions

« Évaluation de la législation relative à la prévention de la charge *psychosociale* occasionnée par le travail », Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=34448>

« Stratégie nationale en matière de bien-être au travail 2008-2012 ». 2008. Retrieved from http://www.emploi.belgique.be/bien_être_travail.aspx

« Le nombre de travailleurs absents pour maladie pendant plus d'un an atteint un record » Communiqué de presse Sécurex 11.03.2014. Retrieved from

<http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/pressreleases/PR-140311-Absenteisme-FR-general.pdf>

« Résolution du Parlement européen du 25 novembre 2015 sur le cadre stratégique de l'Union européenne en matière de santé et de sécurité au travail (2014-2020) ». nd. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0411+0+DOC+XML+V0//FR>

« Accord non-marchand COCOF 2010-2012. Mesures « Emploi et bien-être ». nd. Retrieved from <http://www.abbet.be/-asbl-ABBET->

Beeussaert et al. « L'absentéisme en Belgique en 2013 » SD Worx-Research&Develoment, 2014. Retrieved from <http://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/recherches/rapport-sur-absenteisme>

Rapport annuel 2011 Direction Générale du Contrôle du Bien-être au Travail, Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=38458>

Evolution des PME en Belgique, Retrieved from <https://graydon.be/fr/blog/evolution-des-pme-sur-lensemble-de-la-belgique>

ANNEXE

GRILLE D'ENTRETIEN

Recommandations avant l'entretien : toutes les informations récoltées dans le cadre de cet entretien sont rendues anonymes et aucune information n'est transmise en interne au sein de l'institution.

L'objectif de mon travail de fin d'études est de comprendre la perception de différents acteurs au sein d'une institution sur les risques psychosociaux.

Informations générales :

1. Quel est votre statut au sein de cette institution ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Occupiez-vous auparavant un autre poste au sein de cette même institution ?
3. Combien de membres du personnel compte votre institution ?
4. Pourriez-vous me dire qui sont les personnes appartenant à la ligne hiérarchique ?
5. Y a-t-il une délégation syndicale en place ?
6. Existe-t-il au sein de votre institution une personne désignée responsable de la prévention ? (Conseiller en prévention ? Personne de confiance?) Si oui, a-t-elle été formée pour cette mission ?

Informations spécifiques

1. Si je vous dis : « risques psychosociaux », qu'est-ce que cela évoque chez vous ?
2. Selon votre point de vue, quels sont les risques psychosociaux auxquels peuvent être confrontés les travailleurs du secteur non marchand ? (si l'entretien bloque, je peux préciser que la loi définit les RPS comme en lien avec le contenu du travail, l'organisation du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail).
3. Avez-vous connaissance d'une législation en matière de bien-être au travail ?
4. Savez-vous que la législation en matière de prévention des RPS a été modifiée en 2014 ? Si oui, comment en avez-vous été informé ? Par quel biais de communication ?
5. Existe-t-il une politique de prévention des risques psychosociaux au sein de votre organisation ? Si oui, pourriez-vous me parler de celle-ci ? Quelles sont les actions de prévention des RPS mises en place ? Si non, selon votre avis, quelles en sont les raisons ?
6. S'il existe au sein de votre organisation une personne désignée responsable de la prévention (Conseiller en prévention ? Personne de confiance ?), que pensez-vous pouvoir attendre d'elle ?

7. En cas de difficultés (stress – anxiété – dépression – burnout...) en lien avec votre travail, quelle serait votre démarche ? Vers qui vous tourneriez-vous ? Avez-vous connaissance d'une procédure possible ?
8. Le sujet des risques psychosociaux au travail est de plus en plus médiatisé. Quel est votre avis personnel sur celui-ci ?
9. Pensez-vous qu'il est possible que des personnes souffrent de risques psychosociaux sur leur lieu de travail ? Quel est votre avis ?
10. Est-ce pour vous important qu'on mette en place des actions de prévention pour les risques psychosociaux ?
11. A votre avis, quelles sont les actions mises en place par votre employeur pour veiller à votre bien-être au travail ?