

RAPPORT N° 63

**EVALUATION DE LA CCT N° 72 DU 30 MARS 1999 CONCERNANT LA GESTION
DE LA PREVENTION DU STRESS OCCASIONNE PAR LE TRAVAIL**

5 mai 2004

1.983-2

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

I.	PROCÉDURE D'EXAMEN DU CONSEIL	2
II.	INFORMATIONS RASSEMBLÉES PAR LE CONSEIL POUR SON ÉVALUATION	3
A.	Inventaire des initiatives prises par les commissions paritaires dans le cadre de la politique de prévention du stress	3
B.	Les séances d'audition	4
1.	INRCT	4
a.	Introduction	4
b.	Conclusions des deux enquêtes	5
2.	STV Innovatie & Arbeid	7
3.	PREVENT	8
4.	Les constatations des services externes de prévention	9
a.	CO-PREV	9
b.	IDEWE	10
5.	L'étude et les positions de deux professeurs	11
a.	La stratégie de prévention "SObAnE" du professeur Malchaire (U.C.L.)	11
b.	Vision du professeur Compennolle de la "Vlerick Leuven Gent School voor Management"	13
1)	Philosophie de base	13
2)	Méthodologie	13
3)	Inconvénients des méthodes existantes	14
4)	Conclusions	14
6.	Administration de la sécurité du travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale	14
III.	CONSIDÉRATIONS DU CONSEIL	15
A.	Le champ d'application de la réglementation	15
B.	Le contexte de la CCT n° 72	16

C. Remarques générales relatives aux méthodes de travail utilisées pour l'étude du stress	16
1. Introduction	16
2. Phase initiale ou préparation	17
3. L'enquête	17
4. La définition d'un plan d'action et de mesures	18
5. Évaluation du plan d'action	19
D. Problèmes spécifiques des PME	19
G. Rôle des autorités	20
IV. CONCLUSION FINALE DU CONSEIL	20

INTRODUCTION

Dans l'accord interprofessionnel du 8 décembre 1998, conclu pour la période 1999-2000, les partenaires sociaux signataires envisageaient la conclusion d'une convention collective de travail au sein du Conseil national du Travail visant à intégrer la politique anti-stress au niveau des entreprises dans la politique générale de prévention.

La convention collective de travail n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail a été conclue le 30 mars 1999.

Cette convention définit le stress 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". Cette définition s'inspire de celle donnée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), étant entendu que le terme "personne" a été remplacé par "un groupe de travailleurs" afin de souligner que la convention vise à résoudre des problèmes de nature collective et non individuelle.

La CCT énumère un certain nombre d'obligations que doit respecter l'employeur : notamment l'analyse et l'évaluation de la situation de travail, la concertation sur les phases de la politique en matière de stress avec le CPPT, le CE ou la délégation syndicale, l'information et la formation des travailleurs.

Ces derniers doivent également collaborer, selon leurs possibilités, à la politique de prévention du stress au travail.

L'accord interprofessionnel du 22 décembre 2000, conclu pour la période 2001-2002, stipule en son point II, 9 : Stress - CCT n° 72 : "Les partenaires sociaux attirent l'attention sur l'importance de la CCT n° 72 conclue au Conseil national du Travail, pour le bien-être des travailleurs et le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils réitèrent leur recommandation de concrétiser dans la pratique les propositions avancées dans cette CCT et soulignent l'apport positif qui peut émaner des services de prévention externes. Ils ont également l'intention d'évaluer cette CCT ainsi que son impact en 2002".

Le 11 décembre 2002, le Bureau du Conseil national du Travail a décidé d'inscrire le point susmentionné de l'accord interprofessionnel 2001-2002 à son ordre du jour afin de vérifier si les secteurs ont donné une suite favorable à la recommandation de concrétiser les propositions avancées dans la CCT n° 72.

Le Bureau a chargé la Commission des relations individuelles du travail d'un examen de la problématique ainsi que d'une évaluation générale de la CCT n° 72, telle que prévue dans l'AIP.

Sur rapport de cette commission, le Conseil a émis, le 5 mai 2004, le rapport suivant.

x x x

RAPPORT DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL

I. PROCÉDURE D'EXAMEN DU CONSEIL

En vue de l'évaluation de la CCT n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, le Conseil national du Travail a demandé à l'Administration des relations collectives de travail de l'ancien ministère de l'Emploi et du Travail de rédiger un inventaire des mesures qui ont été élaborées jusqu'au 1er novembre 2002 au niveau sectoriel en exécution du point II, 9, Stress - CCT n° 72 de l'accord interprofessionnel 2001-2002.

Afin d'avoir ensuite un aperçu et une compréhension des instruments qui sont disponibles pour analyser et évaluer les problèmes de stress dans les secteurs et les entreprises (enquêtes, questionnaires, interrogations, etc.), le Conseil a décidé d'organiser des séances d'audition avec des représentants d'institutions et des professeurs d'université qui se sont familiarisés avec cette problématique.

Le Conseil a organisé des séances d'audition avec des représentants des institutions suivantes qui exercent des activités dans le domaine de la détection et de la prévention du stress :

- l'Institut national de recherche sur les conditions de travail (INRCT) ;

- la Stichting Technologie Vlaanderen - Innovatie en Arbeid (STV) active au sein du Sociaal-economische Raad van Vlaanderen (SERV) ;
- l'institut de connaissance multidisciplinaire axé sur la prévention des risques professionnels PREVENT ;
- l'association professionnelle des services externes de prévention CO-PREV ;
- le plus grand service de prévention externe du pays (IDEWE) ;
- les services d'inspection du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale compétents en la matière.

Par ailleurs, le Conseil a également organisé une séance d'audition avec le professeur Malchaire, qui a développé une stratégie de prévention, et avec le professeur Compernelle, qui a exposé son point de vue au sujet de la politique de prévention du stress.

Sur la base des informations fournies et des discussions auxquelles elles ont donné lieu au sein de la Commission des relations individuelles du travail, le Conseil a ensuite procédé à une évaluation de la CCT n° 72, telle qu'annoncée dans l'accord interprofessionnel 2001-2002.

II. INFORMATIONS RASSEMBLÉES PAR LE CONSEIL POUR SON ÉVALUATION

A. Inventaire des initiatives prises par les commissions paritaires dans le cadre de la politique de prévention du stress

L'Administration des relations collectives de travail a rédigé, à la demande du Conseil, un inventaire des mesures qui ont été prises au niveau sectoriel en exécution de l'accord interprofessionnel 2001-2002, afin de vérifier dans quelle mesure les branches d'activité avaient donné suite à la recommandation de concrétiser les propositions avancées dans la CCT n° 72.

L'inventaire fourni énumère tous les (sous-)secteurs où il a été fait référence à la problématique du stress, même dans les cas où ce sujet n'a été repris que dans les cahiers de revendications qui précèdent les négociations sectorielles et où cela n'a pas mené à la conclusion d'une CCT en la matière.

Il est ressorti de l'examen de ce document que la problématique du stress a été abordée dans une trentaine de (sous-)secteurs. Les initiatives qui ont été prises peuvent être regroupées en fonction de thèmes tels que recommandations, formation, création de groupes d'experts et d'étude concernant ce thème.

Un problème qui revenait dans quelques secteurs et que l'on s'est engagé à étudier est la mesure dans laquelle la suppression de l'obligation de remplacement en cas d'interruption de carrière aurait une influence sur la pression du travail et serait un facteur éventuel d'augmentation du stress.

Enfin, l'on a pu constater que le plus grand nombre d'initiatives étaient prises à ce moment-là dans les commissions paritaires des ouvriers.

B. Les séances d'audition

Il convient tout d'abord de signaler qu'il n'existe jusqu'à présent pas dans notre pays de manière systématique de tenir à jour les informations relatives à la politique de prévention du stress dans les secteurs et les entreprises. Les informations qui ont été rassemblées via l'INRCT et quelques autres organismes, ainsi que quelques services de prévention externes, constituent une première étape et offrent une première vision.

1. INRCT

a. Introduction

L'INRCT a réalisé une enquête en 2001, suite à un colloque initié par la ministre de l'Emploi de l'époque. L'objectif était de réaliser une première évaluation de la situation dans notre pays quant au phénomène du stress dans les entreprises.

Un bref questionnaire a pour la première fois été envoyé aux services externes de prévention et de protection au travail (PPT), en leur demandant de communiquer le nombre d'entreprises affiliées chez eux qui avaient entamé une politique en matière de stress. 27 questionnaires ont été envoyés au total, 8 ont été renvoyés complétés.

Une deuxième enquête écrite a ensuite été transmise aux entreprises. 33 des 58 entreprises interrogées ont répondu. 13 d'entre elles n'avaient pas entrepris d'action en matière de stress. Les partenaires sociaux ont également été interrogés.

Fin 2001, cette étude a été complétée par une enquête téléphonique auprès des entreprises qui avaient collaboré à l'exercice plus tôt dans l'année 2001. Elle avait pour but d'effectuer un examen des réalisations concrètes des entreprises en vue de l'évaluation de la politique en matière de charge psychosociale du travail. On comptait encore 5 entreprises qui n'avaient rien entrepris dans le domaine de l'étude ou de la gestion du stress.

b. Conclusions des deux enquêtes

Tout d'abord, on peut affirmer que les raisons les plus fréquemment citées pour la mise en œuvre d'une politique de prévention du stress sont les suivantes : une présomption de stress, la législation, la politique TQM et le maintien du personnel dans l'entreprise.

Les effets positifs que peut avoir l'introduction d'une politique en matière de stress ont été ressentis comme étant notamment un fonctionnement optimal des travailleurs, une meilleure culture d'entreprise, une plus grande motivation de la part des travailleurs et un meilleur climat d'entreprise. Les attentes trop élevées, le manque de temps pour effectuer une étude de bonne qualité et le manque de familiarisation ont été ressentis comme des points d'achoppement.

On peut ainsi noter que l'exécution d'un plan par étapes contre le stress nécessite beaucoup de temps non seulement pour sa préparation, et notamment quant à la décision d'exécuter un inventaire des risques et de déterminer la façon d'y procéder (de six à douze mois), mais aussi pour la concrétisation de ce plan.

La préparation d'un plan par étapes ou le développement d'un projet en matière de prévention du stress nécessite de réfléchir à la méthode à utiliser (questionnaire, groupe de travail interne, interrogations, etc.) et au calendrier. Si ces points sont généralement pris en compte par les entreprises, trop peu d'attention est toutefois portée - également au préalable - aux aspects financiers et organisationnels.

Une fois que les résultats de la phase préparatoire du plan sont disponibles, la question de l'interprétation et de l'évaluation de ceux-ci se pose aux acteurs concernés, puis celle de la mise sur pied en tant que telle du plan d'action.

Il semble qu'il y ait un manque d'expertise pour traduire les résultats en actions. Lorsque les résultats sont connus, ils débouchent en outre sur des attentes en termes de solutions.

Pour la mise sur pied d'un plan, le conseiller en prévention ou la DRH doit pouvoir disposer des moyens nécessaires et recevoir des responsabilités spécifiques. Or, la prévention du stress est souvent perçue comme une mission complémentaire et ces acteurs bénéficient dès lors de trop peu de temps et sont trop peu conscients du fait que le développement d'un plan d'action constitue une trop lourde charge pour une seule personne. Pour les plus grandes entités, cela implique que les différents départements de l'entreprise (DRH, formation, communication, ...) doivent donc collaborer.

En ce qui concerne les acteurs, on peut encore ajouter que les conseillers en prévention ont, de par leur formation, une vision principalement technique des problèmes, peu orientée sur les aspects psychosociaux.

Quant à la méthode d'identification du stress, c'est-à-dire de mesurage de celui-ci, l'INRCT estime qu'il faut poursuivre un principe de hiérarchie dans les méthodes d'évaluation du stress en entreprise. On débute avec une méthode simple pour passer à une formule plus élaborée si cela s'avère nécessaire. Il est fait référence à ce propos aux idées du professeur J. Malchaire de l'UCL (voir ci-après point II, B, 5, a - stratégie SObAnE)¹.

L'INRCT est en outre d'avis qu'il ne faut pas se limiter à une seule méthode et que le choix de la méthode dépend par exemple aussi de la taille d'une entreprise. L'utilisation d'un questionnaire n'est manifestement pas très appropriée aux PME. Dans ce cas concret, il semble plus indiqué de répondre aux besoins et aux nécessités de ce type d'entreprises par la création de groupes de travail.

¹ SObAnE (Screening Observation Analysis Expertise)

Quant aux mesures adoptées, il est difficile de trouver un dénominateur commun, mais plusieurs d'entre elles concernent la communication dans l'entreprise, le contenu des fonctions et les problèmes liés aux fonctions, les conditions de travail et la formation.

2. STV Innovatie & Arbeid

Ces dernières années, la STV a effectué des études relatives au stress dans différents secteurs (hôpitaux, distribution, établissements d'éducation, enseignement, textile, confection, écoles supérieures, blanchisseries). Un trajet de valorisation interprofessionnel a en outre été accompli via des ensembles pédagogiques et une collaboration à des journées d'étude et des initiatives de formation.

La STV a tiré un certain nombre de leçons des activités précitées.

Le principal point d'achoppement dans l'étude du stress était la possibilité d'aborder ce thème. On a constaté une appréhension injustifiée des employeurs, mais celle-ci disparaissait au fil d'un dialogue d'étude constructif. Cela s'explique peut-être par l'approche paritaire des projets.

Par ailleurs, on a ressenti qu'il existait un lien entre le stress au travail et l'organisation du travail ou l'approche de la DRH. Il y a un lien évident entre la prévention du stress et une gestion efficace de l'entreprise.

En outre, la STV a constaté quelques obstacles après la phase d'inventorisation : le problème du coût d'investissement et de l'implication du management dans la politique de prévention ainsi que le manque de standardisation des mesurages effectués, ce qui complique les comparaisons.

Enfin, l'on a constaté que des mesures visant à réduire le stress avaient été prises dans un certain nombre d'entreprises après les études effectuées.

La STV a récemment mis au point, dans le cadre de la politique flamande en matière d'emploi, un nouvel instrument de mesure du stress au travail, à savoir le système de mesure de la qualité du travail.

Une première enquête a été réalisée en octobre 2003 au moyen de ce nouvel instrument de mesure. Il s'agissait d'une enquête écrite. 20.000 travailleurs ont été interrogés. Sur la base des résultats, on peut cartographier la situation en matière de pression du travail, les possibilités de droit à la parole, les relations sociales et la flexibilité dans les entreprises flamandes. On peut ainsi vérifier dans quels secteurs, grandes ou petites entreprises, groupes d'âge, sexe, etc., des problèmes de stress se manifestent le plus souvent.

Cet exercice d'enquête sera répété à intervalles réguliers (2006 et 2009). D'éventuels points d'achoppement dans le domaine du bien-être et du stress dans les entreprises flamandes peuvent ainsi être mis au jour et suivis.

3. PREVENT

En tant qu'institut de connaissance multidisciplinaire axé sur la prévention des risques professionnels, PREVENT a développé ces dernières années une approche en collaboration avec les services internes et externes de prévention pour traiter les charges psychosociales au travail selon une "méthode participative".

Il s'agit d'une approche dirigée vers la recherche de solutions et donc pas seulement axée sur un inventaire des problèmes ou sur la réalisation de diagnostics.

Cette approche repose sur la compétence et l'expérience des travailleurs eux-mêmes. Les travailleurs connaissent d'ordinaire l'information "cachée" qui n'est pas révélée par des observations ou des techniques classiques d'analyse des risques. En outre, il est important de savoir comment les travailleurs perçoivent l'organisation, la politique de prévention et les risques.

Dans cette analyse, l'opinion de chaque collaborateur compte, étant donné qu'il s'agit ici de perceptions subjectives qui découlent en partie de la personnalité du travailleur en question. Cette analyse peut être effectuée sur la base d'une entrevue avec chaque collaborateur séparément ou par groupes de 10 à 20 personnes.

Les données récoltées sont ensuite analysées sur le plan du contenu. Les constatations généralisées sont discutées en groupe et elles sont accompagnées de conseils concrets pour une approche possible de la problématique. Le bon fonctionnement de l'ensemble du processus doit être assuré par un conseiller en prévention formé ou un autre expert dans le domaine de l'analyse participative des risques.

Cette approche qualitative permet d'obtenir une image très concrète des risques potentiels, de la bonne volonté à collaborer au changement et d'éventuelles recommandations en vue de l'approche.

Selon PREVENT, il importe de passer par des étapes préalables avant de procéder à un diagnostic ou à l'élaboration d'un plan d'action dans une entreprise. Lors de ces "étapes", des renseignements doivent être fournis en ce qui concerne le but de l'étude, la mise en pratique des résultats, les attentes des travailleurs et la possibilité d'aborder la problématique dans l'entreprise et ce, en concertation avec les acteurs au sein de l'entreprise, en particulier le CPPT et le management.

Aussi longtemps que cela n'a pas été fait, il semble peu sensé de débiter un diagnostic qui, si l'on s'en tient là, ne permet le plus souvent pas d'aller plus loin dans le processus de la politique de prévention du stress.

Il est conseillé que des experts apportent un soutien lors de chacune des phases de l'étude et de la fixation des priorités et donc pas uniquement lors de l'analyse des risques.

L'expérience démontre qu'une approche impliquant tous les secteurs dégage de bons résultats et développe un sentiment positif. Après une première analyse, il est souvent possible d'apporter très rapidement une solution à certains problèmes ("quick-wins"). Ceci dégage un sentiment général dans l'entreprise d'une situation améliorable.

Les solutions à adopter doivent également être discutées avec toutes les parties concernées pour mener à des actions concrètes.

Enfin, une grande importance est attachée au rassemblement de bonnes pratiques dans le domaine de la politique en matière de stress.

4. Les constatations des services externes de prévention

a. CO-PREV

Co-prev, l'association professionnelle des services externes de PPT, souligne que ces services jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de la législation sur le bien-être au travail.

Cette association observe qu'il y a autant d'approches que de services externes : chacun de ceux-ci a son approche et ses réalisations propres.

En ce qui concerne la méthodologie, Co-prev juge qu'il est opportun de tenter de créer de petits groupes de travail au sein desquels le problème du stress est discuté avec un conseiller en prévention, dans le but d'élaborer des procédures spécifiques. De cette façon, l'on ne s'attarde pas sur l'analyse des risques et l'on passe à l'action.

Il a également été constaté que le médecin du travail est dans de nombreux cas la première instance à laquelle les travailleurs confrontés au stress s'adressent. Co-prev recommande dès lors de combiner autant que possible, au niveau de l'entreprise, une approche du problème au niveau organisationnel avec une approche individuelle.

Cette organisation a par ailleurs constaté que l'étude et la maîtrise du stress étaient surtout présentes dans les grandes entreprises. Cela est manifestement dû aux coûts liés à l'étude du stress.

Comme cela a déjà été souligné par d'autres institutions, Co-prev fait remarquer que le choix de mesures sur la base du diagnostic découlant de l'enquête reste un point délicat.

Co-prev souhaite également souligner que le stress fait partie des thèmes qui doivent continuellement être portés à l'attention des entreprises.

Enfin, cette organisation témoigne également beaucoup d'intérêt à la méthode SObAnE élaborée par le professeur Malchaire (voir ci-après point II, B, 5, a).

b. IDEWE

En tant que plus grand service externe de prévention et de protection au travail de Belgique, l'IDEWE utilise différentes méthodes d'analyse pour détecter et mesurer le stress (enquêtes, interrogations, check-lists, etc.) mais est en outre partisan de l'"approche appréciative".

Cette approche se caractérise par le fait que toutes les parties concernées analysent ensemble la situation de l'entreprise et posent les fondements permettant de s'attaquer en commun aux problèmes. Dans cette méthode, l'accent est mis sur ce qui marche bien dans l'organisation, la recherche et la consolidation de solutions déjà existantes. Des aspects de gestion des ressources humaines sont intégrés dans l'enquête. Il s'agit en fait d'une variante de l'"approche participative" (voir point II, B, 3 ci-dessus).

L'IDEWE constate de par son expérience que les difficultés de la phase préparatoire de diagnostic et du passage vers une concrétisation sont parfois dues à l'approche négative de la problématique et au manque de motivation. Il s'agit donc d'un frein trouvant son origine dans une certaine attitude par rapport à la situation.

L'IDEWE est d'avis que, pour assurer le succès des mesures et de leur suivi, le plus important est d'ancrer le projet élaboré dans les initiatives déjà présentes dans l'entreprise ; ceci sans toutefois créer de plus lourdes charges dans le chef des personnes ayant pour mission de réaliser le suivi de ces initiatives.

Dans le cadre de sa méthodologie, l'IDEWE défend également l'intervention de groupes d'accompagnement.

En outre, il est également en faveur de la formation d'un groupe entre PME, afin que les chefs d'entreprise puissent échanger leurs acquis, ce qui peut faciliter la tâche du service externe de prévention dans sa recherche d'une approche de la problématique du stress.

L'IDEWE se montre également partisan de l'utilisation dans les PME de la stratégie SObAnE, conçue par le professeur Malchaire (voir ci-après point II, B, 5, a).

5. L'étude et les positions de deux professeurs

a. La stratégie de prévention "SObAnE" du professeur Malchaire (U.C.L.)

Plusieurs organisations ont déjà fait référence, ci-avant dans le présent rapport, aux travaux du professeur Malchaire.

Le professeur Malchaire de l'Unité Hygiène et Physiologie du Travail de l'Université catholique de Louvain a réalisé une revue des principales méthodes d'évaluation du stress en entreprise utilisées en Belgique.

Vingt-deux méthodes ont été comparées et classées en méthodes de quantification ou de prévention du point de vue de l'utilisateur non spécialisé dans les problèmes de stress et elles ont ensuite été réparties aux différents niveaux de la stratégie de prévention SObAnE à quatre niveaux :

- 1° Dépistage, où les facteurs de risque sont dépistés et les solutions évidentes sont appliquées ;
- 2° Observation, où les problèmes non résolus sont approfondis facteur de risque par facteur de risque et les causes et solutions sont discutées de manière détaillée ;
- 3° Analyse, où l'on fait appel, si nécessaire, à un conseiller en prévention afin d'effectuer les mesurages nécessaires (quantifications) et de mettre au point des solutions spécifiques ;
- 4° Expertise, dans les rares cas où un expert est indispensable pour étudier et résoudre un problème spécifique.

Pour chaque niveau, la méthode s'inscrivant le mieux dans la stratégie SObAnE a été retenue. Toutes les méthodes retenues sont axées sur la prévention, bien que la quantification du stress puisse parfois aussi être utile, notamment pour la comparaison entre les secteurs, la comparaison avant/après l'intervention et en tant qu'argumentation pour convaincre les chefs d'entreprise.

En ce qui concerne par exemple le "dépistage", on a retenu une méthode comprenant 10 questions au moyen de laquelle la ligne hiérarchique peut prendre conscience de la situation dans l'entreprise et peut s'attaquer au problème de manière collective. Il s'agit d'une méthode rapide, simple et peu coûteuse (SuvaPRO). Pour l'"observation", le professeur Malchaire retient une méthode se composant d'une discussion en groupe et d'une check-list de 54 questions avec propositions d'amélioration (TOMO). Il convient enfin de signaler qu'aucune méthode n'a été classée sous le niveau 4 "expertise".

b. Vision du professeur Compernelle de la "Vlerick Leuven Gent School voor Management"

1) Philosophie de base

Selon le professeur Compernelle, la réglementation en matière de prévention du stress n'a pas encore obtenu les résultats escomptés. Cela est principalement dû au fait qu'elle est exclusivement liée, par les autorités et les services de prévention, à la santé et au bien-être.

On est confronté à un paradoxe apparent : afin de tirer un profit maximum de la politique en matière de stress pour le bien-être et la santé publique, cette politique doit être extraite de son cadre exclusif de bien-être et de santé et être confiée au management.

2) Méthodologie

En ce qui concerne le dépistage du stress, le professeur Compernelle est d'avis que l'enquête ne constitue qu'une étape, pas même la plus importante, dans un processus. Elle doit dès lors bénéficier du soutien de la direction et également être préparée par cette dernière et les collaborateurs de l'entreprise.

Sur la base des résultats, un dialogue doit s'instaurer entre la direction et les collaborateurs, qui doivent prendre ensemble la responsabilité de résoudre les problèmes mis au jour par l'enquête.

Le professeur Compernelle conseille de choisir, parmi les 10 problèmes les plus fréquemment mentionnés dans l'enquête, 3 à 5 initiatives auxquelles l'on donnera la plus grande priorité dans une approche du stress.

Il convient également de vérifier le degré de difficulté des idées à réaliser. Il existe trois niveaux de mesures : celles qui peuvent être instaurées immédiatement sans trop de moyens, celles qui peuvent être réalisées à court ou moyen terme et enfin les interventions plus structurelles qui nécessitent plus de moyens, de préparation ou de concertation.

3) Inconvénients des méthodes existantes

Quant aux enquêtes relatives au stress, le professeur estime qu'elles doivent être un instrument de gestion et ne pas être axées sur une étude scientifique. Les enquêtes existantes comprennent souvent trop de questions et sont insuffisamment adaptées à l'entreprise ou à l'institution dans laquelle elles doivent être menées. En outre, les questionnaires existants ne sondent pas directement le stress négatif ressenti et offrent des réponses trop variées. Un autre inconvénient est constitué par le fait que les questionnaires classiques nécessitent un temps d'analyse trop long.

Les rapports contenant les résultats des enquêtes qui sont transmis au management sont souvent trop diffus, ce qui complique la tâche du management en matière de fixation des priorités.

4) Conclusions

Le professeur Compernelle déclare : "Afin d'éviter que la gestion du stress reste un corps étranger dans la gestion de l'entreprise et n'atteigne pas les résultats visés et possibles, un changement de mentalité est nécessaire, non seulement de la part des managers, mais aussi et surtout de la part des services de prévention et autres experts impliqués dans la gestion du stress".

La conclusion lui semble dès lors évidente. Il n'existe qu'une seule stratégie pour un rendement maximal tant pour le personnel que pour l'entreprise : l'intégration, l'enracinement, l'ancrage de la gestion du stress dans le "people management" journalier.

6. Administration de la sécurité du travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Il ressort de la séance d'audition qu'il est difficile pour les services d'inspection d'imposer le respect des objectifs de la CCT n° 72 avec les instruments classiques dont ils disposent actuellement, tant sur le plan préventif qu'en ce qui concerne le contrôle.

Lorsqu'il est fait appel aux inspecteurs au sujet d'un problème de stress dans une entreprise, ils donnent comme conseil d'impliquer les services externes de prévention et de protection au travail.

Il s'avère par ailleurs qu'il n'est pas simple d'apporter les preuves requises à l'égard des entreprises qui ne respecteraient pas les obligations découlant de la CCT n° 72.

III. CONSIDERATIONS DU CONSEIL

Un certain nombre de remarques concernant la CCT n° 72 ont été avancées suite aux informations fournies par les institutions et les professeurs et lors des discussions qui en ont découlé.

Il en ressort tout d'abord que la CCT précitée est un bon instrument qui a permis d'aborder la problématique du stress dans les entreprises.

Il a néanmoins été constaté qu'il y avait peu d'informations disponibles sur la mise à exécution de la CCT (quelles entreprises appliquent la convention, de quelles entreprises s'agit-il et de quel secteur relèvent-elles ?). De tels chiffres constituent une donnée essentielle afin de pouvoir juger l'instrument.

Enfin, une série de suggestions ont également été faites afin de rendre l'instrument plus performant et de mieux honorer les objectifs qui le sous-tendent.

Dans ce contexte, le Conseil formule les considérations suivantes.

A. Le champ d'application de la réglementation

Le Conseil rappelle qu'il a adressé, au moment de la signature de la CCT, une lettre au ministre de l'Emploi et du Travail de l'époque, afin de demander l'extension du champ d'application de la réglementation contenue dans la CCT aux personnes qui sont occupées par les autorités ainsi qu'aux membres du personnel subventionné par l'État, occupés dans l'enseignement libre subventionné.

Etant donné qu'il n'a pas encore été donné suite à cette requête, le Conseil a émis l'avis n° 1.162 du 5 mai 2004 qui est consacré à cette problématique.

B. Le contexte de la CCT n° 72

Le Conseil remarque que l'expérience de l'application de la CCT n° 72 démontre que la problématique du stress ne doit pas être considérée uniquement du point de vue du bien-être mais qu'elle doit également être envisagée en relation avec la gestion des ressources humaines, le "people management", l'adaptation des conditions de vie au travail et les processus de changement (au niveau organisationnel, technologique, stratégique).

Selon le Conseil, un projet axé sur la prévention du stress a dès lors plus de chance de réussite s'il est structurellement intégré dans la politique générale de gestion et de gestion du personnel de l'entreprise ou de l'institution.

C. Remarques générales relatives aux méthodes de travail utilisées pour l'étude du stress

1. Introduction

Le Conseil constate que, conformément à la CCT n° 72, les entreprises qui organisent une enquête relative au stress doivent passer par un certain nombre de phases.

Tout d'abord, on définit un problème, on tente de le mesurer. Ensuite, les résultats de l'enquête sont analysés et, sur cette base, on prend certaines mesures, adaptées à l'entreprise.

Le Conseil estime qu'un tel plan par étapes est la méthode la plus appropriée pour élaborer une politique de prévention du stress dans l'entreprise.

Il signale, et cela concerne toutes les méthodes, que tous les acteurs doivent, dès le début de l'enquête, être impliqués dans toutes les étapes de la politique en matière de stress.

Cette considération s'applique en particulier au management de l'entreprise.

Le Conseil attire également l'attention dans ce cadre sur le fait que la concertation avec le comité pour la prévention et la protection au travail, le conseil d'entreprise et éventuellement la délégation syndicale doit être mise pleinement à profit dans ce processus.

2. Phase initiale ou préparation

Le Conseil souligne l'importance du fait qu'il doit être possible, dès le début d'un plan par étapes, que le management détermine, avec les autres parties impliquées, les objectifs qui seront visés, la méthode qui sera utilisée, mais aussi le rôle et la responsabilité que pourront assumer les différents acteurs.

Tant que cette phase initiale n'est pas terminée, il est peu sensé, d'après le Conseil, de débiter l'étape suivante et l'on n'est pas assuré que toutes les parties sont impliquées dans le dépistage des problèmes et la recherche de solutions.

Enfin, le Conseil souligne encore le rôle joué par le ou les conseiller(s) en prévention et en particulier le médecin du travail dans les PME. Ce médecin peut débiter la phase initiale d'un plan par étapes avec l'employeur et les membres du personnel et suivre son évolution.

3. L'enquête

Le Conseil signale qu'il existe une multitude de méthodes pour dépister et analyser les risques liés au stress.

Il souligne que chaque méthode a des avantages et des inconvénients, ce qui a suffisamment été démontré lors des séances d'audition.

Selon le Conseil, la méthode d'enquête doit être adaptée à la taille, à la spécificité et aux besoins d'une entreprise. Il est dès lors évident qu'un questionnaire pour une PME peut différer de celui d'une entreprise comptant des centaines de travailleurs.

En ce qui concerne le choix d'une méthode, le Conseil estime qu'il est indiqué de commencer par une méthode de base simple qui permet de dépister les risques liés au stress, après quoi l'on peut éventuellement utiliser d'autres méthodes pour approfondir l'approche.

Enfin, le Conseil insiste sur le fait qu'une confidentialité stricte et un usage éthique des méthodes d'enquête doivent être assurés. Selon lui, un grand rôle est ici réservé aux conseillers en prévention.

4. La définition d'un plan d'action et de mesures

A côté de bonnes pratiques, indiquant les réussites des actions menées, le Conseil a constaté que l'on consacrait trop d'énergie à la phase de diagnostic (traitement de l'enquête) mais qu'après l'enquête, on en restait là dans de nombreuses entreprises. Il s'avère que plusieurs entreprises ne savent comment aller au-delà des analyses ou des rapports qu'elles reçoivent des instituts de recherche qui effectuent les enquêtes. De nombreuses entreprises ne disposent manifestement pas de l'expertise adéquate pour traduire les résultats des enquêtes en mesures efficaces de lutte contre le stress.

À cet égard, le Conseil a l'impression que les rapports de résultats de l'enquête sont beaucoup trop volumineux, ce qui complique la tâche de la direction lors de la fixation de priorités.

Il rappelle que la CCT n° 72 contient une approche structurelle du problème du stress, qui est axée en premier lieu sur la prise de mesures visant à éliminer les facteurs de risque.

Le Conseil estime qu'il est nécessaire de définir un plan d'action afin de favoriser la traduction des résultats de l'enquête en de telles mesures.

Quant à la définition d'un plan d'action, il part du principe qu'il n'a de chance de réussite que s'il correspond aux souhaits, aux valeurs et aux besoins de l'entreprise.

En ce qui concerne l'élaboration concrète des mesures, le Conseil recommande de les rattacher à une facette dans laquelle l'entreprise est performante. Cela peut être la politique de sécurité dans une entreprise donnée, l'élimination de fautes dans une autre, etc. Les meilleurs atouts dans une entreprise peuvent ainsi servir à lancer la politique en matière de stress. Selon le Conseil, il faut donc, dans un sens, viser à un ancrage de la politique en matière de stress dans le fonctionnement journalier.

Selon le Conseil, cela peut se faire en petites étapes, de sorte que la politique de prévention du stress soit progressivement intégrée dans la politique de prévention.

En outre, le Conseil recommande de prévoir, dans le plan de gestion, la formation appropriée nécessaire pour les travailleurs.

Le Conseil estime également que la communication permanente au sujet de l'enquête et de la politique en matière de stress dans l'entreprise semble être un objectif important.

Les entreprises qui ont déjà pris des mesures en matière de stress au travail le font manifestement, pour ce que l'on sait, principalement dans les domaines de la communication et de l'information, de l'ergonomie et du contenu de la tâche.

5. Evaluation du plan d'action

Le Conseil a constaté qu'il est indiqué d'évaluer les résultats des mesures prises à des moments réguliers.

Selon le Conseil, des critères clairs devraient également être rédigés afin d'évaluer les mesures prises.

D. Problèmes spécifiques des PME

En ce qui concerne la politique de prévention du stress dans les PME, le Conseil signale que, dans les PME, les employeurs ne disposent souvent pas des moyens nécessaires pour suivre cette politique dans toutes ses facettes, alors que les coûts d'une enquête effectuée par des instances externes peuvent être élevés.

Le Conseil estime qu'il est indiqué de sensibiliser les chefs d'entreprise en mettant à disposition des informations très concrètes concernant les avantages d'une bonne politique de lutte contre le stress et concernant la manière dont ils peuvent aborder le problème du stress dans leur entreprise sans que les coûts y étant liés ne soient trop élevés (comme l'utilisation de la stratégie SObAnE, se regrouper pour échanger des expériences).

G. Rôle des autorités

Le Conseil remarque qu'il a fait des propositions, dans son avis n° 1.162 du 5 mai 2004, concernant le renforcement du rôle des autorités dans la politique de prévention du stress.

IV. CONCLUSION FINALE DU CONSEIL

Le Conseil indique qu'un certain nombre de points forts de la CCT n° 72 ont été soulignés lors des séances d'audition.

Tout d'abord, la CCT n° 72 a permis d'aborder le problème du stress. Alors que le stress était auparavant considéré plutôt comme une "faiblesse", il est désormais communément admis que le stress, tout comme le harcèlement sexuel et moral, constitue une menace pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ensuite, la convention offre un bon cadre pour l'élaboration d'une politique de prévention du stress dans les entreprises. L'élément positif réside, d'une part, dans l'approche collective et, d'autre part, dans le fait que l'initiative doit émaner de l'entreprise (employeur) et donc pas du travailleur individuel.

Dans ces circonstances et étant donné que la CCT n° 72 constitue un bon point de départ pour poursuivre l'approfondissement de la politique de prévention du stress, le Conseil estime que la CCT n° 72 ne doit pas être modifiée.

En dépit de cette constatation positive, il est ressorti des séances d'information et des discussions qui en ont découlé, que la CCT n° 72 ne reçoit pas autant d'attention sur le terrain que ce à quoi l'on pouvait peut-être s'attendre.

Cela est peut-être également lié au fait que d'autres thèmes bénéficient pour le moment d'une plus grande priorité (par ex. le harcèlement au travail), ainsi qu'à la constatation qu'il y a encore peu d'informations disponibles au sujet de la CCT n° 72.

Étant donné que le Conseil est d'avis qu'il est nécessaire, pour un bon fonctionnement et une bonne politique en matière de conditions de vie au travail, que la politique de prévention du stress fasse l'objet d'une attention constante dans les entreprises, il souhaite accroître la notoriété de la CCT n° 72 et publier une brochure sur son contenu et son application.

L'intention est d'expliquer la CCT n° 72 et de proposer des lignes directrices aux entreprises afin qu'elles puissent développer une politique adaptée de lutte contre le stress.

Selon le Conseil, cette brochure doit être considérée comme un fil conducteur dans l'application de la CCT n° 72, grâce auquel il espère que l'on parviendra à de bonnes pratiques en matière de prévention du stress dans les entreprises.
