

**PREMIERS CONSEILS  
POUR PLUS DE  
BIEN-ÊTRE PSYCHOSOCIAL  
DANS LES PME**



## SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

L'administration centrale du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est installée  
rue Ernest Blerot 1 à 1070 Bruxelles  
Tél.: 02 233 41 11 - Fax: 02 233 44 88  
E-mail: [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be)

## CONTRÔLE DES LOIS SOCIALES ET CONTRÔLE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les services de contrôle du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale sont décentralisés dans les différentes régions de Belgique.

Leurs compétences, coordonnées, heures d'ouverture et ressort territorial peuvent être consultés sur le site du SPF:

- Contrôle des lois sociales: [www.emploi.belgique.be/cls](http://www.emploi.belgique.be/cls)
- Contrôle du bien-être au travail: [www.emploi.belgique.be/cbe](http://www.emploi.belgique.be/cbe)

En consultant le site du SPF [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), vous trouverez plus d'informations sur ses différents domaines de compétence: réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations...



@SPFemploi



[www.facebook.com/SPFemploi](http://www.facebook.com/SPFemploi)



[linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale](http://linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale)

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) > Module Publications

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

### La rédaction de cette publication a été achevée en août 2015

**Production/Rédaction:** Direction générale Humanisation du travail, en collaboration avec Premed vzw

**Auteurs/Chefs de projet:** Wina Bootsma, Annelies Geuens et Hanno van Eldik

**Coordination:** Direction de la communication

**Design graphique:** Sylvie Peeters

**Editeur responsable:** SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

**Dépôt légal:** D/2015/1205/27

### H/F

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant les deux genres, homme et femme.

### AVERTISSEMENT

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de cette brochure: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

### © SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ([dircom@emploi.belgique.be](mailto:dircom@emploi.belgique.be)), de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

# Bonjour!

La vie du patron d'une petite entreprise n'est pas toujours facile: vous vous efforcez à la fois de faire tourner votre société, de fournir un service de qualité à vos clients et d'assurer la satisfaction de vos travailleurs. Sans parler des très nombreuses législations et réglementations à respecter.

La loi sur le bien-être au travail en fait partie. Elle stipule qu'en tant qu'employeur, vous êtes responsable du bien-être de vos travailleurs sur le lieu de travail. Pour eux, il s'agit à la fois de bénéficier d'un cadre de travail sain et de qualité, avec des dangers limités et de «se sentir bien au travail».

Afin de vous y aider, nous avons rédigé cet outil.

Il apporte des conseils concrets quant à la façon de gérer un certain nombre de problèmes que vos travailleurs ou vous-même peuvent rencontrer: stress, difficultés d'ordre privé, conflits, etc. En d'autres mots, pour gérer les risques psychosociaux.

Par ailleurs, il peut servir d'outil pour aborder ce thème avec vos travailleurs.

Il a été conçu de façon à pouvoir être utilisé en toute simplicité au sein de PME et de TPE de différents secteurs.

## QUID DE MON PROPRE BIEN-ÊTRE?

Prendre soin du bien-être de vos travailleurs signifie également prendre soin de vous-même. Cet outil porte sur la résolution des problèmes de votre personnel, mais vous pouvez bien évidemment en appliquer les conseils pour votre bien-être.

N'oubliez pas que vous devez donner l'exemple. Il est essentiel que vous soyez vous-même à l'aise au travail pour être en mesure de contribuer à l'épanouissement de vos travailleurs: le bien-être est contagieux.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

Cet outil aborde un certain nombre de thèmes qui se composent des sections suivantes:

- De quoi s'agit-il?
- Un témoignage de praticien
- Que puis-je faire en tant qu'employeur?
- Questions d'orientation et signaux d'alarme
- Références à des informations plus détaillées

Ainsi, vous trouverez aisément les informations que vous cherchez.

Si vous en avez le temps, nous vous conseillons de parcourir l'outil dans son ensemble. Vous y trouverez peut-être des conseils qui n'ont pas d'intérêt dans l'immédiat, mais qui pourraient s'avérer utiles.

Bonne chance !

## Attention!

Le but de cet outil n'est pas de présenter un aperçu complet des obligations légales, mais plutôt de concrétiser ses objectifs au niveau pratique. Il reste nécessaire de consulter la législation sur les risques psychosociaux, notamment la Loi du 28 février 2014 et l'AR de 10 avril 2014: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) > bien-être au travail > risques psychosociaux.

## Table des matières

**Signes de mal-être au travail**

**Stress, surmenage et burnout**

**Conflits et harcèlement au travail**

**Problèmes d'ordre privé**

**Alcool et drogues**

**Être un bon manager**

**Parler avec vos travailleurs**

**Mieux vaut prévenir que guérir**

**Où trouver du soutien?**



# SIGNES DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

Sylvie travaille comme vendeuse dans mon magasin de vêtements depuis 5 mois. Je suis heureux de l'avoir engagée: elle est très serviable, très aimable et aide toujours à ranger la boutique après la fermeture. Et comme elle est très spontanée, elle s'entend parfaitement bien avec ses deux collègues. Lorsqu'il a fallu qu'elles se remplacent l'une l'autre en raison d'un rendez-vous privé important, cela n'a jamais posé problème.

Toutefois, depuis quelques semaines, son état me préoccupe. Elle rit moins et elle est plus réservée. Lorsqu'elle participe au rangement de la boutique le soir, elle semble absente.

Quand je lui demande si tout va bien, elle sourit vaguement en me répondant qu'elle est simplement «un peu fatiguée».

## De quoi s'agit-il?

Lorsqu'un travailleur se sent mal dans sa peau au travail, cela a inévitablement des conséquences à la fois sur lui-même, sur ses collègues et sur son travail.

Des signes de mal-être peuvent être envoyés consciemment dans l'espoir que quelqu'un saisisse le message (caché):

- Faire des remarques cyniques
- Pousser de gros soupirs ostensiblement
- Hausser les épaules
- S'absenter régulièrement
- Être malade, mais venir travailler tout de même
- Adopter une attitude nonchalante dans le travail
- ...

Cependant, les travailleurs peuvent également envoyer des signes traduisant leur mal-être inconsciemment:

- Être distrait
- Donner l'impression d'être absent
- Être moins bavard que d'habitude, ou l'inverse
- Fumer ou boire davantage
- S'isoler
- Entrer en conflit avec des collègues
- ...

Les conséquences sont négatives pour la personne elle-même (maux de tête, insomnies, stress, ruminations, crises de larmes...), mais aussi pour l'entreprise. En effet, les travailleurs peuvent travailler moins ou moins bien, être absents plus fréquemment, s'investir moins dans leur travail, adopter une attitude négative vis-à-vis du travail, etc.

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Il est plus important de vous rendre compte que votre travailleur a un problème que de savoir précisément quelle en est son origine.

Parlez à votre travailleur.

Les «conseils en or» ci-dessous, qui peuvent s'appliquer à presque toutes les situations, ont déjà largement fait leurs preuves:

- **Connaissez vos travailleurs:** au sein d'une petite entreprise, il existe des liens étroits entre le personnel et l'employeur. Ce dernier détecte donc plus rapidement le mal-être d'un travailleur. Plus vous connaissez vos travailleurs (méthode de travail, points forts et faiblesses), plus il vous sera aisé de remarquer un changement dans leur comportement.
- **Ne soyez pas avares de compliments:** le fait de ne pas être apprécié à sa juste valeur est une cause fréquente de mal-être au travail. Un compliment bien placé peut faire des miracles.
- **Écoutez vos travailleurs et posez des questions:** lors d'un entretien avec un travailleur, vous ne devez pas nécessairement avoir

la parole tout le temps. Osez également poser des questions (p. ex. «comment se fait-il que...?», «comment te sens-tu?») et prenez le temps d'écouter ce que votre travailleur a à vous dire. Manifestez votre intérêt et votre préoccupation: votre travailleur se livrera plus facilement.

- **Ne posez pas de diagnostic et ne jugez pas trop vite:** tous les signaux évoqués ci-dessus peuvent avoir plusieurs causes liées ou non au travail. Acceptez le fait que tous les travailleurs ne souhaitent (ou ne peuvent) pas vous expliquer leur problème lorsque vous le leur demandez. Et respectez leur situation. En tant qu'employeur, évitez de poser des diagnostics (du type «elle a sûrement des problèmes à la maison» ou «il est au bout du rouleau», etc.). Cela risque de gêner le travailleur concerné plutôt que de l'aider.
- Réfléchissez aussi à **ce que vous pouvez faire en tant qu'employeur** afin d'améliorer la situation de travail.

## Signaux d'alarme

Les signaux suivants, que vous pouvez remarquer en tant qu'employeur, peuvent indiquer qu'un travailleur n'est pas bien au travail:

- Le travailleur se comporte «différemment»: il est moins bavard ou, au contraire, parle plus que d'habitude; il semble se désinvestir de son travail sans raison apparente, etc.
- Il s'absente régulièrement pour cause de maladie
- Il se comporte de manière cynique (par ses mots ou ses gestes)
- Il adopte un comportement d'évitement, il cherche à éviter le patron

## Questions d'orientation

Pour questionner le bien-être sur le lieu de travail de manière préventive, parcourez les questions suivantes:

- À quel point connaissez-vous vos travailleurs? Vos rapports sont-ils étroits ou distants? Connaissez-vous «leurs» méthodes de travail?
- Au sein de la société, manifeste-t-on suffisamment de considération (compliments)? Qui l'exprime?
- Avez-vous régulièrement des contacts informels avec vos travailleurs (discussions à bâtons rompus, déjeuners, etc.)?

## En savoir plus?

- [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)
- [www.emploi.belgique.be/bien\\_etre\\_au\\_travail.aspx](http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx)

# STRESS, SURMENAGE ET BURNOUT

Thomas est très exigeant. Pour les autres comme pour lui-même, il place la barre très haut. Il aime travailler dans un cadre qui demande un investissement important. Son employeur est également exigeant et attend de lui qu'il fasse preuve de flexibilité. Cela signifie que régulièrement, Thomas continue à travailler le soir. Il a des difficultés, mais récemment, les choses ne vont plus aussi bien. Ces longues journées à répétition l'ont épuisé. Cela fait des mois que sa société est en sous-effectif et Thomas accumule les tâches supplémentaires. De plus, il estime que ses collègues ne font pas assez d'efforts. Il s'agit d'ailleurs d'un sujet qui donne parfois lieu à des tensions. Thomas a enfin osé aborder ces problèmes avec son patron. Ce dernier a été compréhensif. Il lui a conseillé de prendre des pauses régulièrement et de se concentrer sur ses tâches principales. Thomas a été surpris par cette réaction et s'est senti soutenu. Il lui arrive encore d'éprouver des difficultés, mais désormais, il parle régulièrement de la situation et de la répartition des tâches avec son patron et ses collègues.

## De quoi s'agit-il?

Que se passe-t-il lorsque l'on se trouve dans une situation difficile? Nos muscles se contractent et notre rythme cardiaque augmente. Ainsi, nous sommes mieux armés pour relever un défi (un client pénible, un délai serré...). Ensuite, la tension se relâche. Mais que se passe-t-il si la tension ne disparaît pas, si la pression continue? Nos batteries se vident progressivement, car une tension continue est extrêmement fatigante. À la longue, on s'épuise, on se vide de son énergie. Ainsi, le stress continu peut s'accumuler jusqu'au surmenage et, au bout du compte, à l'épuisement (le burnout).

Bien avant d'en arriver à ce stade, le corps nous envoie des signaux indiquant que l'on se trouve sur une pente dangereuse. Il peut s'agir de manifestations physiques (maux de tête ou de dos, problèmes de sommeil), psychiques (déprime, angoisse, irritation, nervosité, doutes...) et comportementales (éviter les contacts ou, à l'inverse, être impliqué dans des conflits).

Les causes du stress sont diverses: charge de travail élevée, conflit avec un collègue, pauses insuffisantes, tâches confuses ou contradictoires, etc... Les problèmes privés peuvent également jouer un rôle.

Mais tout le monde ne gère pas le stress de la même manière: certaines personnes s'en accommodent plus facilement que d'autres.

Par ailleurs, le soutien de l'entourage est très important: collègues qui proposent leur aide lors des pics de travail, ambiance agréable au bureau, patron compréhensif...

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Si vous le soulevez, quel est le poids d'un verre d'eau? Cela dépend de la quantité qu'il contient, mais aussi de la durée pendant laquelle vous devez le tenir. Après une heure, votre bras se fatiguera. Et il est peu probable que vous teniez une journée entière. Il en va de même pour le stress: personne ne supporte d'être soumis à une pression continue, mais on peut y résister à condition de recharger ses batteries régulièrement.

En tant qu'employeur, vous pouvez apporter votre aide de différentes manières:

1. Essayez de reconnaître les signes d'une tension nocive, qu'il s'agisse de vos travailleurs ou de vous-même. Mais attention: ils diffèrent selon les individus. Certaines personnes deviennent irritables quand d'autres se replient sur elles-mêmes.
2. Parlez avec vos travailleurs et osez aborder les problèmes liés au travail. Ignorer les signaux et éviter les discussions ne fera que renforcer les problèmes. Lorsque vous abordez un sujet aussi délicat que le stress, il est important que:
  - ... vous soyez sincère. Vos travailleurs le remarqueront et apprécieront le fait que vous souhaitiez réellement discuter avec eux.
  - ... vous acceptiez l'histoire de vos travailleurs, même si vous la désapprouvez. Il faut du courage pour dire à son patron qu'on éprouve des difficultés et cela doit être respecté.

... vous montriez votre volonté de comprendre vos travailleurs. Ils ont surtout besoin qu'on les écoute, pas qu'on leur fasse la morale.

3. Si un travailleur s'est «épuisé» à la tâche, il a besoin de repos pour se rétablir. Conseillez-lui de consulter son médecin et de contacter le service de prévention externe. S'il est en congé maladie, appelez-le pour prendre de ses nouvelles et demander si vous pouvez l'aider.
4. Réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour améliorer la situation professionnelle de votre travailleur. Quelques idées essentielles:
  - Discutez avec lui des causes de stress au travail. Peut-on agir sur la situation?
  - Donnez-lui suffisamment de possibilités d'organiser son travail lui-même. Quelques exemples: un horaire flexible, de la marge pour planifier son travail lui-même, la possibilité de prendre des pauses...
  - Soutenez votre travailleur en prenant de ses nouvelles de temps à autre, mais aussi en accordant de l'attention à l'ambiance de travail de manière générale.
  - Exprimez votre considération pour son travail. Au travers de gestes amicaux, par exemple, mais aussi en donnant un feedback au travailleur au sujet de ses résultats: cela peut être un point d'appui pour lui.
  - Pensez au verre d'eau: encouragez-le à prendre des moments de repos (et appliquez cette règle à votre propre cas).

## Questions d'orientation

- Le rythme de travail est-il élevé? Les travailleurs sont-ils souvent pressés par le temps?
- Le travail est-il monotone ou les tâches effectuées sont-elles changeantes?
- Doivent-ils souvent faire des heures supplémentaires pour terminer le travail à temps?
- La répartition des tâches entre les travailleurs est-elle équilibrée?
- Les travailleurs ont-ils droit au chapitre quant à l'organisation et à l'exécution du travail?
- L'ambiance au bureau est-elle agréable? Les collègues se soutiennent-ils mutuellement pendant les pics?

- Les concertations sont-elles fréquentes? Est-il possible de parler des problèmes liés au travail?
- Les travailleurs reçoivent-ils un feedback au sujet de leur travail? Sont-ils informés de la vie et des activités de l'entreprise?

## En savoir plus?

- [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)
- [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)
- [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)
- [www.burnout-institute.org](http://www.burnout-institute.org)
- [www.cresam.be](http://www.cresam.be)



# CONFLITS ET HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Jean travaille dans le secteur social. Il est responsable du bien-être des occupants d'un home. Il y a quelque temps, il a eu une divergence d'opinions avec sa collègue Catherine au sujet des soins et des temps de pause. Depuis, ils ne s'adressent plus la parole. Mais Jean a appris par ses collègues que Catherine parle mal de lui aux occupants. Elle leur raconte par exemple qu'il est un mauvais soignant et qu'il casse du sucre sur leur dos dans l'espace de pause. Jean remarque que certains occupants sont plus rudes à son égard. L'un d'eux a même demandé à être soigné par quelqu'un d'autre! Il en a marre et en parle à son chef, qui propose de discuter du problème avec Catherine...

## De quoi s'agit-il?

Les conflits se produisent généralement dans une situation de collaboration. Lorsqu'ils sont bien gérés, ils peuvent présenter des avantages: ils donnent de l'énergie, permettent d'apprendre des choses les uns des autres et d'aboutir à de meilleures décisions.

Mais s'ils sont mal gérés, les conflits peuvent être à l'origine de dommages personnels et entraîner des coûts pour l'entreprise. En effet, les personnes concernées se voient de plus en plus comme des ennemis, ne s'écoutent plus et se portent mutuellement préjudice. Parfois, d'autres personnes sont impliquées et des groupes se forment.

Lorsqu'un conflit dégénère, il peut donner lieu à des problèmes de harcèlement. Il ne s'agit pas de plaisanteries sans conséquence, mais d'humiliations répétées contre lesquelles la victime ne peut pas se défendre. La personne qui les inflige est souvent plus forte ou plus puissante. Cela peut avoir des conséquences graves: douleurs physiques, angoisses, dépression, impossibilité de travailler...

Il existe différentes formes de harcèlement:

- Menacer, insulter, couper la parole...
- Ignorer ou isoler quelqu'un
- Dire du mal à son sujet, calomnier
- Rendre son travail impossible, le priver de travail ou lui donner des tâches inutiles, lui faire faire un travail dangereux

Il existe d'autres types de comportements inacceptables: l'agression (physique ou verbale) et le harcèlement sexuel au travail.

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Un conflit est comme une boule de neige: elle grossit à mesure qu'elle avance. Ainsi, un conflit qui dure depuis des années est souvent difficile à résoudre. Il faut donc intervenir avant que le conflit ne prenne de l'ampleur.

En tant qu'employeur, votre soutien peut être très important:

1. Soyez attentif aux conflits qui s'aggravent. Un exemple de signal d'alerte: deux personnes parlent avec hostilité l'une de l'autre ou essaient de rallier l'opinion d'autres collègues.
2. Soyez ouvert aux demandes de discussion: ne les rejetez pas en prétextant qu'il s'agit d'une situation sans importance ou d'un comportement puéril. Si vos travailleurs ne vous en parlent pas directement, mais que vous remarquez que la situation dégénère, prenez l'initiative de leur en parler. Cela peut les inciter à chercher à résoudre le problème.
3. Peut-être pouvez-vous donner aux personnes concernées un peu de feedback quant à leur attitude. Vous avez peut-être remarqué que l'une des deux se pose en dominant, tandis que l'autre a tendance à fuir les problèmes. Il s'agit de comportements dont on ne se rend souvent pas compte par soi-même.
4. Si toutes les personnes concernées sont d'accord, vous pouvez jouer un rôle de médiateur. Cela signifie qu'une discussion entre elles a lieu sous votre supervision: vous

en surveillez le déroulement. À ce sujet, demandez conseil à votre service externe de prévention.

Face à des cas de harcèlement ou à d'autres comportements inacceptables, il est important de...

- ... savoir reconnaître les signaux et les conséquences du harcèlement: les victimes de brimades n'osent pas toujours aborder le sujet. Vous pouvez donc leur faire comprendre qu'elles peuvent vous en parler.
- ... éviter de désigner la personne qui se sent harcelée comme responsable de la situation. Souvent, elle le pense déjà – parfois à tort. Essayez de rester neutre, écoutez son histoire et ne portez pas de jugements hâtifs.
- ... pouvoir informer votre travailleur des aides auxquelles il peut avoir recours. Il peut par exemple demander à avoir un entretien avec le service externe de prévention. Il n'est pas seul !
- ... parler du harcèlement au travail avec vos travailleurs. Ainsi, ils prennent conscience de ce problème et comprennent que leur employeur prend ce sujet au sérieux. Souvent, les personnes qui infligent des brimades ne se rendent pas compte des conséquences de leur comportement si les limites ne sont pas clairement définies.
- ... vérifier quels problèmes se cachent derrière cette situation et prendre les mesures qui s'imposent. Il se peut par exemple qu'une personne soit soumise à une pression (professionnelle) élevée et qu'elle se décharge sur un collègue.

## Questions d'orientation

- Les conflits au travail sont-ils fréquents?
- Quelle est l'ambiance de manière générale?
- Beaucoup de ragots circulent-ils dans l'entreprise?
- Est-il possible de chercher des solutions en équipe ou avec le dirigeant/l'employeur?
- Les travailleurs se sentent-ils soutenus par leurs collègues et par leur dirigeant ou leur employeur?
- Constatez-vous des signes de harcèlement au travail?
- Constatez-vous des signes d'agression ou de harcèlement sexuel au travail?

## En savoir plus?

- [www.sesentirbienautravail.be/](http://www.sesentirbienautravail.be/)
- [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)
- [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Voir également la fiche 'où trouver du soutien?'

# PROBLÈMES D'ORDRE PRIVÉ

Henri est un père célibataire de 48 ans. Il a deux filles, de 7 et 9 ans. Il travaille comme informaticien au sein d'une compagnie d'assurance. Lorsque son père décède subitement d'une crise cardiaque, il se retrouve à devoir assurer la charge de sa mère, qui souffre de démence sénile. Il s'efforce de faire son maximum pour s'occuper de ses enfants et de sa mère, mais il ne sait plus où donner de la tête.

Au travail, sa situation s'est également quelque peu dégradée: Henri se surprend souvent à somnoler, il oublie certaines choses et commet parfois des erreurs. Au terme d'une longue semaine très fatigante, c'en est trop: il explose et s'en prend à l'un de ses collègues.

## De quoi s'agit-il?

Généralement, les problèmes d'ordre privé qui surviennent dans la vie d'un travailleur ont un impact sur sa vie professionnelle.

Les problèmes de santé ou la maladie, le décès d'un proche et la période de deuil qui s'ensuit, les difficultés avec les enfants, la dépression, les problèmes de couple ou un divorce sont autant d'exemples de problèmes privés forcément lourds à porter.

Ils peuvent occasionner de la fatigue, de l'épuisement et des émotions intenses susceptibles de se ressentir sur le lieu de travail. Ils peuvent donc être à l'origine de problèmes de fonctionnement, par exemple irritabilité, difficultés de concentration, retards, non-respect des délais, distraction et erreurs dans le travail.

Parfois, les travailleurs souhaitent garder leurs problèmes privés pour eux et continuer de faire bonne figure, mais ce n'est pas toujours possible.

Lorsque des problèmes privés s'inscrivent dans la durée ou prennent des proportions importantes, il est souvent impossible de continuer à établir une distinction nette entre la vie privée et la vie professionnelle. Parfois, les débordements émotionnels semblent surgir du néant et créer une grande confusion dans l'esprit du travailleur lui-même, qui peut ne pas avoir vu la crise arriver, mais aussi dans celui de ses collègues, qui ne sont parfois pas au courant de la situation.

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Soyez conscient qu'une baisse des performances peut parfois dissimuler des problèmes d'ordre privé.

Abstenez-vous d'avoir des réactions laissant transparaître de la désapprobation ou de l'irritation, qui ne font souvent que renforcer le mal-être du travailleur.

Lorsque vous remarquez un changement dans le comportement d'un travailleur, il est important d'exprimer votre préoccupation et de dire que vous avez l'impression que quelque chose ne va pas. Demandez-lui si tout va bien et proposez-lui un entretien en tête-à-tête.

- Prévoyez suffisamment de temps pour cet entretien.
- Offrez à votre travailleur la possibilité d'expliquer ce qui lui pèse et écoutez-le attentivement.
- Proposez-lui éventuellement une tasse de café.
- Abstenez-vous de juger ou de condamner.

- Demandez-lui si vous pouvez faire quelque chose pour le soulager ou le soutenir temporairement.
- Peut-être est-il possible de faire appel à des collègues pour lui prêter main-forte?
- Demandez-lui s'il souhaite que ses collègues soient informés ou non et convenez des informations qui peuvent leur être communiquées.
- Si vous remarquez que la situation est réellement trop difficile, conseillez à votre travailleur de se reposer et de s'adresser à son médecin.

Si le travailleur ne souhaite pas ou ne parvient pas à parler de ses problèmes privés au travail, n'insistez pas. Dites plutôt que votre porte lui est toujours ouverte et que vous vous ferez un plaisir de l'aider si possible.

Pendant ses périodes de congé (maladie), contactez votre travailleur de temps à autre pour prendre de ses nouvelles.

Il est également important de régulièrement demander à votre travailleur comment il se porte lors de son retour au travail.

## Questions d'orientation ou signaux d'alarme

- Connaissez-vous vos travailleurs et se connaissent-ils entre eux?
- Se voient-ils en dehors du travail ou les contacts sont-ils strictement professionnels?
- Organisez-vous parfois des activités destinées aux travailleurs en dehors du travail?
- Les collègues peuvent-ils compter les uns sur les autres?
- Sur le lieu de travail, la vie privée est-elle prise en considération?
- Est-il possible de discuter de problèmes d'ordre privé au sein de l'entreprise?

## En savoir plus?

- [www.tele-accueil.be](http://www.tele-accueil.be)
- [www.cresam.be](http://www.cresam.be)

# ALCOOL ET DROGUES

La journée de travail commence et, comme d'habitude, vous voyez tous les travailleurs arriver pour se rendre à l'entrepôt. Ils doivent déplacer des piles de matériel à l'aide de leurs chariots élévateurs. Vous remarquez que Jean est très enjoué. Il sent l'alcool et ses pupilles sont extrêmement dilatées. Vous le surveillez de près: à la moindre contrariété, son humeur change brusquement. Il faut intervenir...

## De quoi s'agit-il?

Il existe deux formes d'abus d'alcool:

- L'abus aigu: il s'agit d'une personne qui boit trop une seule fois: elle est pompette, saoule, pleine, bourrée, etc.
- L'abus chronique: il s'agit d'une personne qui boit depuis longtemps, il est peu probable de la voir réduire sa consommation ou qu'elle y mette fin. Cette personne est alcoolodépendante.

Chacun sait qu'il faut boire «avec modération», mais à partir de quand a-t-on une consommation excessive?

Pour un homme:

- À partir de 21 verres/semaine, risque élevé si + 35 verres/semaine

Pour une femme:

- À partir de 14 verres/semaine, risque élevé si + 22 verres/semaine

Il existe différents types de drogues illégales:

- Les tranquillisants: notamment le haschisch, l'héroïne, la morphine
- Les stimulants: notamment la cocaïne, l'ecstasy et les amphétamines (le speed)
- Les substances altérant la conscience: notamment le LSD, le cannabis ou l'ecstasy

Elles entraînent toute une série de réactions physiques (perte de poids, infections, troubles de la perception et de la motricité) et psychiques (p. ex. difficultés de concentration, irritabilité, réactions imprévisibles). À leur tour, ces symptômes peuvent occasionner une baisse de la qualité et de la quantité du travail fourni.

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Si vous soupçonnez un travailleur d'être sous l'emprise d'alcool ou de drogue au travail, plusieurs possibilités s'offrent à vous.

Veillez toujours à la sécurité de chacun. Si une personne se trouve dans un état avancé d'ébriété ou sous l'influence de stupéfiants, renvoyez-la chez elle. Mais ne la laissez jamais prendre le volant pour rentrer. Si elle s'obstine à le faire, prévenez la police.

Attention: les tests sont autorisés uniquement sous certaines conditions. Les tests peuvent uniquement être utilisés dans un but de prévention, c'est-à-dire afin de vérifier si un travailleur est ou non apte à exécuter son travail. Par lui-même, un résultat de test positif ne suffira pas à justifier une sanction de l'employeur (voyez la CTT 100 pour plus d'informations sur les conditions).

Si le travailleur est présent le lendemain, abordez le sujet avec lui. Faites-en de même si vous soupçonnez qu'il a une consommation chronique. Voici quelques conseils pour organiser cet entretien:

Début de l'entretien:

- Mettez la personne à l'aise et exprimez votre préoccupation.

Abordez les faits:

- Citez tous les éléments objectifs ayant trait aux manquements ou à l'abus de substance (odeur, yeux injectés de sang, absences, baisse de la concentration, etc.).
- Soyez le plus concret possible.

Analysez les causes:

- Cherchez à savoir si cet abus de substances est lié au travail (p. ex. charge de travail, conflit, ennui, etc.) et ce que vous pouvez faire en tant qu'employeur.

Évoquez les conséquences:

- Expliquez clairement quelles seront les conséquences de ce comportement s'il ne change pas (évoquez la procédure en matière d'alcool et de drogues du règlement de travail et les éventuelles sanctions).

Élaborez un plan d'action:

- Convenez par écrit des mesures à prendre (qui fait quoi) afin de résoudre le problème.
- Planifiez un entretien de suivi afin de faire le point sur ces mesures.

## Questions d'orientation ou signaux d'alarme

Vérifiez les éléments suivants:

- De l'alcool ou des drogues se trouvent-ils sur le lieu de travail?
- A-t-on déjà constaté une consommation d'alcool ou de drogues pendant les heures de travail?
- Avez-vous déjà vécu des situations difficiles avec des travailleurs que vous soupçonnez d'avoir été sous influence de substances? Quels aspects de leur comportement vous ont-ils mis la puce à l'oreille?

Vérifiez votre politique en matière d'alcool et de drogues:

- Avez-vous déjà élaboré une politique préventive en matière d'alcool et de drogue (la CCT 100)?
  - o Vos travailleurs en ont-ils été informés?
  - o Figure-t-elle dans le règlement de travail?
- Autres éléments non obligatoires, mais recommandés:
  - o Fixez des règles relatives à l'introduction, à la consommation et à la disponibilité d'alcool et de drogues sur le lieu de travail.

- o Établissez les procédures s'appliquant aux cas d'abus aigu ou chronique.
- Déterminez les organismes auxquels s'adresser pour bénéficier d'une aide.
  - o Soins primaires: médecin traitant, service des urgences, centre d'aide sociale, CPAS...
  - o Services d'assistance spécialisés dans l'alcool et les drogues: centres de santé mentale, hôpitaux psychiatriques, centres d'intervention de crise, centres de désintoxication...

## En savoir plus?

- <http://www.emploi.belgique.be/>
- <http://www.infor-drogues.be/>
- <http://www.stopouencore.be/>
- <http://www.cnt-nar.be/Cct-liste.htm>



# ÊTRE UN BON MANAGER

J'ai une petite entreprise qui compte quelques travailleurs. Nos rapports de travail sont ceux de collègues. En fait, je ne me vois pas comme un dirigeant: d'ailleurs, je n'ai jamais été formé au management. Pourtant, je dois diriger mes équipes: c'est ce qu'elles attendent de moi. Communiquer clairement, apporter mon soutien face à leurs problèmes, gérer les congés de manière équitable, donner du feed-back positif, etc.: je ne sais pas par où commencer...

## Comment diriger mon équipe?

Dans une petite entreprise, l'employeur est plus proche de son équipe. De ce fait, vous êtes souvent le premier interlocuteur, et ce pour toutes sortes de questions.

Voici quelques conseils pour vous assister dans votre rôle de dirigeant.

Sachez qu'il existe 3 styles de management. Toutefois, aucun d'entre eux n'est LA meilleure solution pour toutes les situations: chacun comporte des éléments intéressants. Ils permettent donc de savoir quels sont vos propres défis !

### 1. Style démocratique

Vous dirigez, mais les décisions se prennent en concertation avec vos travailleurs. Vous apportez du soutien, mais laissez les travailleurs choisir leur manière de travailler.

- Vous êtes ouvert au feed-back.
- Les travailleurs effectuent leur travail de manière indépendante, mais bénéficient tout de même d'un soutien.
- Impliquer vos travailleurs dans toutes les décisions nécessite de l'énergie et du temps.
- L'implication de vos travailleurs est positive, mais vos relations doivent rester professionnelles.

### 2. Style directif

Vous prenez toutes les décisions sans demander l'avis de vos travailleurs. Vous donnez des in-

structions claires et surveillez de près l'exécution du travail.

- Les attentes de chacun sont claires.
- Les travailleurs n'ont aucune influence sur les décisions ou sur l'organisation de leur travail.
- Vos travailleurs sont peu autonomes: ils sont très dépendants de vos instructions.

### 3. Laisser-faire

Vos travailleurs sont extrêmement libres: vous donnez peu d'instructions et intervenez rarement.

- En raison de votre distance par rapport à leur travail, vos travailleurs bénéficient d'une grande liberté dans l'exécution de leurs tâches.
- En revanche, ils sont peu soutenus dans leur travail. Vous restez à distance et ils doivent résoudre leurs problèmes par eux-mêmes.
- Ils reçoivent peu de feed-back concernant leur travail. Ils connaissent donc mal leurs points forts et leurs faiblesses. Les compliments sont rares.
- La communication est minimale. Parfois, vos travailleurs ne sont pas tout à fait au courant de la vie et des activités de l'entreprise. S'ils ont des questions, ils ne peuvent pas toujours s'adresser à vous.

Dans l'ensemble, on constate que le style démocratique présente le plus d'avantages. Généralement, c'est aussi celui qui fournit les meilleurs résultats quant aux performances et qui plaît le plus aux travailleurs. Toutefois, il faut tenir compte de la situation. En cas d'urgence, il peut être nécessaire de donner des instructions de manière directive. Quant au laisser-faire, il peut être appliqué aux dossiers moins importants.

Quoi qu'il en soit, il est utile de savoir quel style vous adoptez la plupart du temps. Ca ne doit pas toujours être le même, mais vous avez probablement une préférence. Et s'il ne s'agit pas du style démocratique, pas d'inquiétude ! Vous trouverez à la page suivante quelques conseils vous permettant d'améliorer votre management afin de rendre la collaboration avec vos travailleurs plus efficace et plus agréable. Ils peuvent être utiles à tous les dirigeants, quel que soit leur style.

### Conseils pour mieux diriger:

- L'approche du laisser-faire entraîne souvent un manque de soutien, de feed-back et de communication. Soyez donc attentifs aux éléments suivants:
  - o Pour vos travailleurs, il est important de pouvoir se tourner vers vous pour du soutien et de l'aide. Veillez donc à être disponible pour vos travailleurs et à ce qu'ils sachent qu'ils peuvent s'adresser à vous. Parfois, il suffit d'écouter ce qu'ils ont à vous dire. Manifester son intérêt de manière sincère est souvent d'un grand soutien. À d'autres occasions, vous pouvez offrir une aide plus concrète, p. ex. en leur fournissant des informations ou en leur prêtant main-forte. Par ailleurs, les collègues peuvent se soutenir entre eux. Par conséquent, assurez-vous que vos travailleurs puissent se contacter facilement pendant le travail.
  - o Vos travailleurs ont besoin de savoir comment effectuer leur travail. Ils accordent donc de l'importance à l'appréciation portée sur leur travail, car elle en souligne l'utilité. Vous pouvez l'exprimer très simplement: par un compliment, une tape sur l'épaule, un e-mail... Toutefois, faites uniquement des compliments sincères et lorsque les choses sont mal faites, dites-le tout aussi clairement.
  - o La communication ne se limite pas à la transmission d'informations. En tant qu'employeur, vous faites figure d'exemple. Dans votre communication, soyez donc franc, clair et respectueux. Et n'oubliez pas d'être à l'écoute. Vos travailleurs auront tendance à imiter votre exemple.
- Souvent, le défaut des approches directives, c'est le manque d'influence et d'autonomie des travailleurs. Veillez donc à:
  - o Impliquer les travailleurs dans les décisions de temps à autre. Vous pouvez ainsi tirer profit de leurs connaissances et de leurs compétences, au bénéfice de votre entreprise. De plus, cela aura un effet positif sur eux: tout le monde aime qu'on lui demande son avis de temps en temps. Ainsi, ils s'impliqueront davantage dans le travail et l'entreprise. N'hésitez donc pas à leur demander leurs idées !
  - o Ne pas tout décider pour vos travailleurs. Le fait de pouvoir faire ses propres choix quant à l'exécution du travail donne un sentiment de contrôle, qui est très important pour lutter contre le stress. Dans la mesure du possible, laissez donc vos travailleurs choisir eux-mêmes leur façon de travailler, l'ordre à donner à leurs tâches, leurs moments de pause, leur façon de planifier leurs congés, etc.



# PARLER AVEC VOS TRAVAILLEURS: COMMENT DISCUTER DE PROBLÈMES?

Récemment, vous avez remarqué qu'Anne a du mal à terminer son travail à temps et qu'elle commet de plus en plus d'erreurs. Elle arrive chaque matin en traînant les pieds et ne cesse de se plaindre à ses collègues, au sujet de tout et de rien. Vous constatez que l'ambiance dans l'équipe en pâtit. Les travailleurs ne se disent plus bonjour et le drink hebdomadaire réunit de moins en moins de monde. Vous souhaitez parler de la situation à Anne, mais comment faire?

## De quoi s'agit-il?

Régulièrement, des situations nécessitent de faire passer un message négatif. Souvent, le destinataire ne s'y attend pas et cela peut donc être délicat. Pourtant, aussi difficiles que soient ces discussions, il est important de ne pas les reporter à plus tard.

## Que puis-je faire en tant qu'employeur?

Lorsque les choses ne se déroulent pas comme vous le souhaitez, parlez-en à vos travailleurs. Pour savoir comment vous y prendre concrètement, vous pouvez vous appuyer sur les conseils suivants:

- S'agit-il d'un problème individuel?
- Parlez-en à votre travailleur directement, en tête-à-tête.
- Pour annoncer la mauvaise nouvelle, respectez les principes ci-dessous:
  - o Comportement: parlez d'une conduite concrète, des actes de la personne et non de sa personnalité
  - o Effet: expliquez l'effet de ce comportement sur vous
  - o Je: parlez toujours à la première personne
  - o Maintenant: donnez un feedback le plus rapidement possible

Utilisez éventuellement la méthode sandwich: commencez par un élément positif, annoncez la mauvaise nouvelle et concluez par un autre élément positif.

Attention toutefois: si vous devez annoncer une très mauvaise nouvelle, allez droit au but.

### Exemple:

«Anne, j'aimerais te parler quelques minutes. J'ai toujours apprécié ton enthousiasme dans le travail.

*Mais ces derniers temps, j'ai remarqué certaines choses: ton comportement a beaucoup changé, je constate plus d'erreurs dans ton travail, tu as du mal à le terminer à temps et je t'entends te plaindre à tes collègues tous les jours. (= comportement)*

*J'aimerais t'en parler, car cette situation me préoccupe... (laisser l'employé réagir). (= Effet)*

Concluez ainsi: *J'espère que notre collaboration redeviendra aussi bonne qu'elle l'était.»*

Laissez à la personne la possibilité de réagir. Soyez conscient du fait que la première réaction est souvent d'ordre émotionnel. Acceptez-la et montrez de l'empathie: «Je comprends qu'il n'est pas facile de m'entendre dire cela, Anne.»

Soyez attentif à ce que la personne a à vous dire. Elle évoquera peut-être des éléments sur lesquels vous pouvez agir pour améliorer la situation.

Pensez à nommer les choses concrètement et, surtout, évitez d'enjoliver la situation.

## S'agit-il d'un problème collectif?

Lorsque vous observez des difficultés entre différents travailleurs de votre équipe, vous pouvez organiser une réunion avec le groupe. Comment organiser une table ronde?

### Introduction:

- Indiquez clairement l'objectif de la discussion:  
*«Je remarque que vous vous parlez moins et que le drink hebdomadaire réunit de moins en moins de monde. J'ai l'impression qu'il se passe quelque chose au sein du groupe. J'aimerais en parler avec vous...»*
- Créez un cadre rassurant: **«Rien de ce qui sera dit ici ne sortira de cette pièce.»**
- Précisez les règles du jeu et intervenez lorsqu'elles ne sont pas respectées:
  - o *«Écoutez-vous les uns les autres et laissez chacun s'exprimer.»*
  - o *«Ne criez pas et ne soyez pas agressifs dans vos propos.»*
  - o *«Parlez pour vous-même, à la première personne.»*

### Voici quelques questions que vous pouvez poser au cours de la discussion:

*Quel est le problème?»*

- *«Quel impact cela a-t-il eu sur toi?»*  
Tout conflit peut être envisagé à partir de points de vue différents. Ainsi, poser ces questions permet aux personnes concernées de se mettre à la place de l'autre partie.
- *«Qu'est-ce qui fonctionne bien et que l'on doit encourager?»*
- *«Que peut-on y faire?»: passez des accords en équipe.*

Conclusion de l'entretien: remerciez chacun pour sa présence et son ouverture.

### Important:

- Veillez à ce que tout le monde ait la possibilité de prendre la parole !
- Restez neutre: ne vous immiscez pas dans la conversation, ne jugez pas, ne condamnez pas.

## Questions d'orientation:

- Les travailleurs peuvent-ils s'adresser à vous lorsqu'ils rencontrent des difficultés?
- Parlez-vous à vos travailleurs lorsqu'un problème survient?
- Avez-vous régulièrement des conversations informelles avec votre personnel?
- Organisez-vous chaque année un entretien de fonctionnement avec vos travailleurs?
- Travaillez-vous souvent aux côtés de l'équipe?
- Organisez-vous des réunions avec l'équipe à des dates régulières?

# MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

## Analyse de risques

En tant qu'employeur, vous veillez régulièrement à ce que l'ambiance soit bonne et le travail agréable. Cela vous permet d'éviter l'apparition de problèmes, qui peuvent parfois survenir à votre insu. À cet égard, une analyse des risques est un appui complémentaire, autrement dit, une réflexion sur l'ensemble des problèmes possibles.

## Pourquoi?

Une analyse des risques vous fournit un aperçu de ce qui fonctionne bien ou moins bien dans votre entreprise.

Elle permet d'identifier l'ensemble des éléments susceptibles de générer du stress, des conflits ou du harcèlement moral et sexuel. Une analyse des risques psychosociaux est une obligation légale et fait partie de l'analyse de risque globale, comprenant également les risques au niveau de la sécurité au travail, l'ergonomie, etc.

Cette analyse de risque permet de déterminer des mesures de prévention afin de les mettre en œuvre.

## De quoi s'agit-il?

Dans le cadre d'une analyse des risques, la situation de travail fait l'objet de discussions avec les travailleurs en s'intéressant à cinq aspects différents du travail.

## Comment?

Il existe différentes manières de réaliser une analyse des risques psychosociaux avec les travailleurs: questionnaires, entretiens, réunions, ....

## Abordez avec vos travailleurs les points suivants:

**Contenu du travail:** Nature du travail et modalités d'exécution des tâches (charge de travail, autonomie, travail passionnant)

**Relations:** Manière dont les dirigeants et les travailleurs interagissent entre eux et avec les tiers (ambiance de travail, soutien, respect)

**Organisation:** Politique générale de l'entreprise et structure de la société (organisation du travail, communication de l'entreprise, stratégie claire)

**Conditions de travail:** Tous les accords entre l'employeur et les travailleurs au sujet des conditions dans lesquelles s'effectue le travail (formations, perspectives d'évolution, salaire, équilibre entre vie privée et professionnelle)

**Conditions de vie au travail:** Environnement physique dans lequel le travail s'effectue et les ressources utilisées (infrastructures, sécurité, outils de travail)

## Discussion de groupe

Les discussions de groupe se prêtent très bien aux petites entreprises. Elles vous permettent d'organiser une concertation pour discuter des différents aspects du travail avec vos travailleurs. Au cours de celles-ci, vous pouvez également échanger des idées de mesures visant à améliorer les points qui laissent à désirer.

## Avant la discussion

Planifiez la discussion de groupe à un moment où vous ne serez pas dérangés. Si vous avez plus de 15 travailleurs, vous pouvez organiser plusieurs discussions de groupe ou n'avoir des discussions qu'avec une partie des travailleurs.

Réfléchissez à l'avance aux questions que vous souhaitez poser à vos travailleurs (vous trouverez quelques exemples sur la fiche suivante).

Au préalable, vous pouvez vous-même juger de l'ambiance sur le lieu de travail, des prestations et de la fréquence des absences.

### Pendant la discussion

Exposez clairement l'objectif et le déroulement de la discussion.

Exemple: «*Nous nous réunissons aujourd'hui pour...*»

Fixez des règles claires: respecter ses interlocuteurs, ne pas les interrompre et avoir la possibilité d'exprimer son opinion en toute franchise.

À la fin de la discussion, faites une synthèse des principaux éléments abordés. Ensuite, discutez des mesures qui peuvent être prises en vue d'améliorer les points qui laissent à désirer. Il ne s'agit pas de solutions toutes faites: elles doivent être adaptées à votre entreprise. Discutez de leur objectif, du calendrier de leur mise en œuvre et des responsabilités de chacun.

### Après la discussion

Consignez les éléments abordés par écrit et intégrez les mesures de prévention dans le plan d'action annuel ainsi que dans le plan de prévention global.

Une fois par an au moins, examinez l'opportunité d'adapter votre analyse des risques et votre plan d'action. Impliquez les travailleurs dans cette démarche.

## Questions d'orientation pour la discussion de groupe

### 1. Contenu du travail

- Quelle est la charge de travail?
- À quel point le travail est-il varié?
- Vos tâches sont-elles claires?
- Avez-vous suffisamment d'autonomie?
- Que pensez-vous de votre travail en général?

### 2. Relations

- Quelle est l'ambiance au bureau?
- Les collègues et l'employeur font-ils preuve de soutien?
- Le niveau de concertation est-il suffisant?

- Recevez-vous un feed-back suffisant?
- Pouvez-vous exprimer votre opinion?
- Y a-t-il des comportements indésirables au travail (violence, harcèlement moral ou sexuel)?
- Que pensez-vous des contacts avec les clients, les fournisseurs et d'autres tiers? En quoi sont-ils bons? Quelles difficultés rencontrez-vous?

### 3. Organisation

- Que pensez-vous de l'organisation du travail dans l'entreprise?
- Que pensez-vous de la politique générale de l'entreprise?
- Êtes-vous suffisamment informé des dossiers importants?
- Êtes-vous suffisamment impliqué dans les changements et les décisions?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer l'organisation du travail?

### 4. Conditions de travail

- Quelles sont les possibilités de formation et les perspectives d'évolution de carrière?
- Que pensez-vous de la rémunération?
- Votre travail est-il conciliable avec votre vie privée?
- Comment se présentent les horaires et les congés?

### 5. Conditions de vie au travail

- Comment se présentent le bâtiment et l'environnement de travail?
- Les outils de travail sont-ils suffisants?
- La sécurité est-elle assurée?

### 6. Questions générales?

- Qu'est-ce qui vous apporte de l'énergie au travail?
- Qu'est-ce qui consume votre énergie au travail?

## En savoir plus?

- [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)
- [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Sobane Déparis ([www.sobane.be](http://www.sobane.be))

# OÙ TROUVER DU SOUTIEN?

En tant qu'employeur, vous n'êtes pas seul. Sachez qu'en ce qui concerne les questions relatives au bien-être au travail, vous pouvez toujours vous adresser à votre service externe pour la prévention et la protection au travail ou au Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (SPF Emploi).

## Service externe pour la prévention et la protection au travail (SEPPT)

Un SEPPT ne se contente pas d'organiser les visites médicales de vos travailleurs. Chaque service se compose de spécialistes de différentes disciplines relatives au bien-être: santé, hygiène, sécurité, ergonomie et aspects psychosociaux. Pour des conseils concernant une situation spécifique ou pour de l'aide afin de prendre des mesures concrètes, vous pouvez toujours contacter votre service externe.

- [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) > Agréments > Services Externes pour la Prévention et la Protection au travail
- Ce site web contient une liste de tous les services externes agréés. Il est obligatoire que votre entreprise soit affiliée à un de ces SEPPT.

## SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Le SPF Emploi, dont les compétences englobent le bien-être au travail, propose, outre cet outil, d'autres outils que vous pouvez commander ou télécharger gratuitement. Il s'agit de brochures, de checklist, de questionnaires, etc. disponibles en libre accès.

Toutes les informations sont disponibles sur:

- [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)
- [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) < boîte à outils
- [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Autres adresses utiles:

- [www.cresam.be](http://www.cresam.be)
- Si vous êtes membre d'un syndicat ou d'une organisation d'employeurs, vous pouvez également les contacter pour des renseignements.