

GUIDE I.D.I.



GUIDE D' IDENTIFICATION DE DIAGNOSTIC ET D' INTERVENTION SUR LES FACTEURS ORGANISATIONNELS GENERANT VIOLENCE ET HARCELEMENT AU TRAVAIL



Cap Sciences humaines

asbl associée à l' **UCL** Université catholique de Louvain

Ada García

Bernard Hacourt

Séverine de Thomaz

Identification * Diagnostic * Intervention

VIOLENCE & HARCELEMENT AU TRAVAIL

Outil I.D.I.

Guide pour l'utilisation de l'Outil I.D.I.
d'Identification, de Diagnostic et d'Intervention
sur les facteurs organisationnels « à risque » des faits de violence et de
harcèlement au travail

Consultation * Participation * Restitution



**Projet réalisé à l'initiative du
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Direction générale Humanisation du travail
avec le soutien de l'Union européenne
Fonds Social Européen**



Le guide d' « Identification, de Diagnostic et d'Intervention » (I.D.I.) des risques organisationnels a pour ambition de répondre au mieux aux besoins, par nature divers et évolutifs, des acteurs voulant prévenir la Violence Au Travail (V.A.T.)¹. C'est donc avec les principaux représentants d'organisations luttant contre les faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail que l'outil I.D.I. et sa méthodologie ont été élaborés dans une logique de prévention primaire.

Ce guide propose une approche dite **participative**, composée d'outils informatisés pour faciliter sa mise en œuvre, par et pour les travailleurs masculins et féminins des organisations concernées. Ils sont ceux et celles connaissant parfaitement le vécu des situations de travail et pouvant au mieux identifier les principaux problèmes ainsi que proposer des pistes de prévention à la VAT.

Cet outil est le fruit de deux années de recherche² ayant permis l'identification des principaux facteurs organisationnels à risque de harcèlement et de violence sur les lieux de travail.

Il est également une occasion pour l'équipe de recherche de remercier l'ensemble des participants à ces travaux d'étude contre le harcèlement et la violence sur les lieux de travail.

¹ Par violence au travail, nous faisons référence essentiellement au harcèlement moral, sexuel et à la violence physique, tels que définis par la loi du 11 juin 2002.

² **Violences au travail II : facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail. Etude qualitative.** Sous la direction scientifique de Ada Garcia, par Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, 2004. Etude réalisée à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale direction générale Humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

Violences au travail II : facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail. Etude quantitative. Sous la direction scientifique de Ada Garcia, par Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, 2004. Etude réalisée à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale direction générale Humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

Violences au travail II : Petites et Moyennes Organisations (PMO). Violences physiques, harcèlement sexuel et moral. Facteurs de risque organisationnels. Etude qualitative. Sous la direction scientifique de Ada Garcia, par Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, 2005. Etude réalisée à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale direction générale Humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

Violences au travail II : Petites et Moyennes Organisations (PMO). Violences physiques, harcèlement sexuel et moral. Facteurs de risque organisationnels. Etude quantitative. Sous la direction scientifique de Ada Garcia, par Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, 2005. Etude réalisée à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale direction générale Humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

SOMMAIRE

Document 1 : Guide I.D.I. des violences au travail

I. INTRODUCTION

1. Un guide de prévention des risques organisationnels
2. Les fondements de l'outil I.D.I.
3. Les principes de mise en œuvre de l'outil

II. EXPLICATIF DE L'OUTIL

1. Première étape : CONSULTATION
2. Deuxième étape : PARTICIPATION
3. Troisième étape : RESTITUTION



I. INTRODUCTION

1. Un guide de prévention des risques organisationnels

Analyser les risques de violence et de harcèlement au travail est la première étape d'une prévention efficace.

Ce guide et l'outil préconisé ne doivent pas être interprétés comme un cadre contraignant, mais réellement comme un support, un point d'appui, une aide, qui restent adaptables pour répondre à des besoins différents suivant la configuration des organisations appréhendées.

Le guide est structuré sous forme d'une méthode, composée d'outils informatisés, et complétée de fiches annexes et documentaires. Nous en proposons son arborescence à la page suivante.

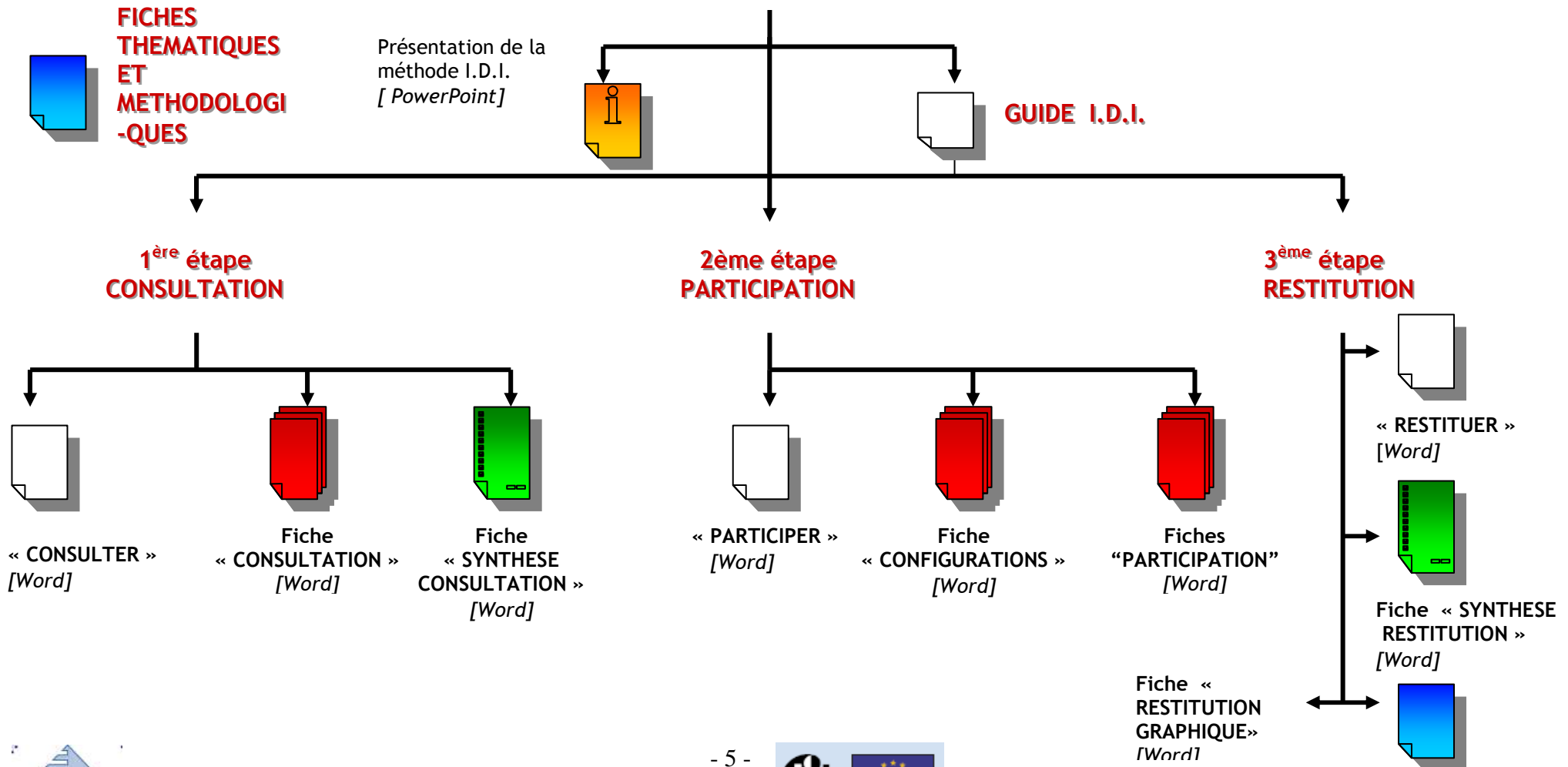
Ce guide se veut avant tout modulable. Pour ce faire, les résultats obtenus lors de la première étape (CONSULTATION) détermineront si le passage à la seconde étape (à savoir la PARTICIPATION, étape plus approfondie, nécessitant une présence des participants) se justifie ou non.

La démarche proposée ne débouche pas sur des calculs statistiques par lesquels les données saisies généreraient automatiquement une quantification du risque. Au contraire, l'utilisateur doit s'appropriier le guide et veiller à l'adapter à sa propre situation organisationnelle.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">■ Méthode flexible et modulable : ajustements possibles■ Peu coûteuse par rapport à d'autres méthodes■ Démarche collective et partenariale : établissement d'une relation entre les personnes habilitées à gérer la problématique<ul style="list-style-type: none">■ Pilotée par un groupe de personnes internes mandatées par le personnel et son encadrement■ Légitimée par l'Autorité de l'organisation■ Obtention de données et d'informations parfois difficilement accessibles par d'autres méthodes■ S'inscrit dans la durée■ Orientée par une méthodologie d'action (analyse des risques psychosociaux)	<ul style="list-style-type: none">■ Préjugés et intérêts des participants■ Crainte de donner son avis■ Tendance à la conformité : « pensée de groupe »■ Quantité d'informations difficiles à gérer



OUTIL I.D.I.



2. Les fondements de l'outil I.D.I.

Il s'agit ici de lever certaines ambiguïtés ou confusions possibles. En effet, la méthode proposée doit être différenciée d'autres exercices, plus ambitieux.

Cet outil ne permet pas de rechercher et de recenser **tous** les risques psychosociaux. Il prend en considération les risques organisationnels qui sont connus ou mis en lumière au cours des séances de travail (**IDENTIFICATION**). Il prévoit une analyse détaillée des facteurs organisationnels les plus « à risque » à générer des faits de harcèlement et de violence sur les lieux de travail (**DIAGNOSTIC**). Enfin, il vise à promouvoir la discussion de groupe afin de trouver des solutions envisageables (**INTERVENTION**).

En pratique, il n'est donc pas toujours aisé de déterminer à partir de quand et jusqu'à quel stade un risque doit (ou peut) être pris en considération. C'est la raison pour laquelle nous proposons une méthode privilégiant la **qualification** à la **quantification**.

Quant à la notion de risque retenue dans ce guide, il s'agit du **risque organisationnel**. Ceci appelle donc une mise en évidence plus élaborée des différentes caractéristiques organisationnelles potentiellement « à risque » telle que suggérées dans le tableau suivant :

ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL		STRUCTURE DU TRAVAIL
<p>Environnement interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prégnance du pouvoir - Conflictualité - Comportement relationnel (appui et aide dans la réalisation de la tâche) - Travail en équipe (compétences techniques, professionnelles) - Climat social - Stress 	<p>Environnement externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché - Emploi/chômage - Environnement socio-politique - Environnement technique et scientifique - Clients 	<p>Hiérarchisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - distance spatio-temporelle entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés - nombre de subordonnés directs - nombre total de subordonnés <p>Centralisation /décentralisation</p>
ORGANISATION DU TRAVAIL		
<p>Nature et contenu du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - quantité de travail - normes (clarté et efficacité des règles et des procédures de travail) - clarté de la tâche - tâches monotones - tâches complexes - tâches répétitives - acquisition de nouveaux savoirs - importance de l'expérience - contraintes psychomotrices, physiques et sensorielles - contraintes cognitives - contraintes émotionnelles 	<p>Flexibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - au niveau des horaires - au niveau du temps de travail - au niveau du contrat - au niveau de la localisation géographique - au niveau des tâches <p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> - en matière d'ordre d'exécution des tâches - en matière de méthodes de travail - en matière de rythme de travail - en matière de pauses et de congés - en matière de temps de travail 	<p>Rythme de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - intensité du travail - temps pour réaliser le travail - cadence de travail élevée - délai rigoureux
		CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
		<p>Changements micro</p> <ul style="list-style-type: none"> - de supérieurs hiérarchiques - de tâches - de collègues - d'horaires - de lieu de travail <p>Changements macro</p> <ul style="list-style-type: none"> - fusion - restructuration - licenciements collectifs
GESTION DES TRAVAILLEUR (EUSE) S		
<p>Les outils de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation - Rémunération et récompense - Informations sur l'organisation 	<p>Pratiques de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mode participatif (degré de participation, de consultation et d'implication dans les décisions) - Recrutement, suivi et développement personnel - Communication interne - Mutation - Style de direction - Clarté des objectifs, priorités, planification et suivi - Clarté des rôles et responsabilités - Equilibre des moyens et des ressources avec les objectifs à atteindre - Ressources et fonctionnement 	

3. Les principes de mise en œuvre de l'outil I.D.I.

La mise en œuvre du guide ne doit pas conduire à formuler des jugements de valeur. Elle suppose en revanche de répondre au mieux aux principes suivants :

- La discussion des risques organisationnels de VAT et de leur impact doit se limiter à une **démarche informative et préventive**. Les résultats n'ont pas vocation à être communiqués et sont à usage strictement interne.
- La méthode nécessite un travail collectif en privilégiant une **approche participative**. Pour la bonne réussite du travail d'analyse, il est nécessaire de composer une équipe de *personnes ressources*, c'est-à-dire habilitées d'une manière ou d'une autre à gérer les problématiques de VAT au sein même de l'organisation. Cette complémentarité permet une augmentation des sources d'informations et une meilleure mobilisation des compétences.

La démarche proposée par ce guide est scindée en trois grandes étapes que l'on peut représenter schématiquement de la manière suivante :

<p>➤ CONSULTER 1^{ère} étape</p>	<p>■ Y-a-t-il un problème de VAT ?</p>	<p>■ IDENTIFIER</p>
<p>➤ PARTICIPER 2^{ème} étape</p>	<p>■ Quels sont les facteurs organisationnels estimés à risque ?</p>	<p>■ DIAGNOSTIQUER</p>
	<p>■ Lesquels d'entre eux nécessitent une analyse des risques pour l'organisation ?</p>	
	<p>■ Analyse des risques potentiels pour les travailleurs ?</p>	
	<p>■ Quel est l'impact de ces risques sur l'organisation ?</p>	
	<p>■ Que faire concrètement pour prévenir ces risques ?</p>	<p>■ INTERVENIR</p>
<p>➤ RESTITUER 3^{ème} étape</p>	<p>■ Présentation des résultats à l'organisation.</p>	

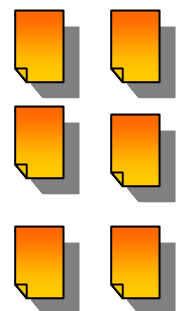
Pour chacune de ces trois étapes, le guide méthodologique explicite les enjeux, les objectifs à atteindre (les *livrables*) et la méthode proposée pour ce faire.

Étape 1 : CONSULTATION



Médiateur

Fiche « Consultation »



Fiche « Synthèse consultation »



AUTRES METHODES

Groupe de consultation



Étape 2 : PARTICIPATION

Fiche « Configuration »

Médiateur



Fiches « Participation »



Comité de réflexion



POURSUIVRE
→ METHODE I.D.I.

Fiches « Synthèse Restitution »

Fiches « Restitution Graphique »

Médiateur



Étape 3 : RESTITUTION

www.respectautravail.be



dethomaz@spri.ucl.ac.be
hacourt@spri.ucl.ac.be



II. EXPLICATIF DE L'OUTIL : les étapes de la recherche

La démarche méthodologique se réalise en trois étapes. D'abord, par une **CONSULTATION** individuelle de personnes profilées à déterminer de la nécessité ou non à développer une méthode participative pour la prévention des faits de violence et de harcèlement au travail. Ensuite, la seconde étape est, à proprement parler, la **PARTICIPATION** d'un comité de réflexion pour l'identification, le diagnostic et les interventions possibles sur certaines dimensions organisationnelles dites « à risque ». Enfin, dans une dernière étape, il s'agit de restituer les *livrables* de(s) réunion(s) afin de proposer une (des) **INTERVENTION(S)** plausibles à la ligne hiérarchique afin de permettre une prévention efficace et efficiente de la VAT.

Ce sont ces étapes que nous détaillons ci-après.

1. CONSULTATION (1^{ère} étape)

La première étape consiste en la consultation, au sein de l'organisation, de **personnes ressources**, c'est-à-dire de travailleurs habilités d'une manière ou d'une autre à gérer des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Il nous semble que le conseiller en prévention en charge des risques psychosociaux est la personne la plus à même à sélectionner les différents profils ainsi qu'à jouer le rôle de médiateur durant les différentes étapes de l'outil I.D.I.³

A cet effet, c'est donc le conseiller en prévention en charge des risques psychosociaux qui va sélectionner cinq profils répondant au mieux à ce pré-requis. Les six profils participant à cette première étape sont donc les suivants :

- une personne de confiance
- un membre de la médecine du travail
- un membre de la ligne hiérarchique
- un membre des ressources humaines
- un représentant syndical
- le conseiller en prévention psychosociale

Il convient de préciser que le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux occupe un rôle clé dans notre méthode puisque c'est lui qui joue le rôle de médiateur, et ce durant les trois étapes.

L'étape de consultation a pour seul objectif de déterminer si une démarche participative se justifie ou non au regard de notre outil. Une réponse négative n'entraîne donc pas un abandon de **toute prévention**, mais peut-être le recours à d'autres méthodologies de prévention primaire. Cette première étape permet tout

³ En principe, le rôle du conseiller en prévention, tel que défini par la loi, est d'accompagner la hiérarchie, de remettre des avis, des recommandations, ... Toutefois, nous attendons une implication plus conséquente du conseiller en prévention dans le cadre de cet outil.

simplement d'éviter un recours direct à l'entièreté de la méthode, ce qui nécessite davantage de participants et de temps. En effet, le but de cette première étape est de déterminer, sur base de certains critères organisationnels, si la mise en place d'un comité de réflexion se justifie ou non.

Aussi, les cinq personnes profilées reçoivent de la part du conseiller en prévention une fiche signalétique ou **fiche « CONSULTATION »** comportant quatre rubriques sur les dimensions organisationnelles potentiellement à risque pour les travailleurs, à savoir des indicateurs sur:

- les performances sociales de l'organisation
- la conflictualité et la gestion de conflits
- le travail en équipe
- la fonctionnalité de la ligne hiérarchique

Les différents profils sont invités à remplir individuellement et informatiquement (via courrier électronique) la fiche « Consultation » en se prononçant selon quatre modalités de réponse pour les différents items des rubriques organisationnelles. Ces différentes modalités de réponse sont les suivantes : « *négligeable* », « *acceptable* », « *élevée* » et « *sans avis* ». Chaque membre de ce groupe de consultation renvoie sa fiche dûment complétée au conseiller en prévention. L'ordinateur va alors indiquer au conseiller en prévention si la poursuite de la méthode I.D.I. (à savoir la PARTICIPATION) se justifie ou non au regard des résultats ainsi recueillis. Les résultats de cette première étape se présentent sous forme synthétisée au conseiller en prévention : il s'agit de la **fiche « SYNTHÈSE CONSULTATION »**.

Cette fiche « Synthèse Consultation » permet au conseiller en prévention :

- d'accéder aux résultats obtenus par item pour l'ensemble du groupe de répondants (ces résultats sont présentés selon un code couleur),
- de savoir si le passage à la deuxième étape est pertinent.

2. PARTICIPATION (2^{ème} étape)

De la première à la deuxième étape

La première étape a permis de déterminer, pour l'organisation concernée, de la poursuite ou non de la démarche participative d'identification, de diagnostic et d'intervention à l'encontre des facteurs organisationnels de risque de VAT. Par ailleurs, ces facteurs organisationnels « à risque » sont nombreux : il n'est pas possible de tous les analyser et tous, ne le nécessitent pas du point de vue d'une analyse des risques.

Il est donc nécessaire, dans une deuxième étape, d'effectuer un tri afin de ne faire porter l'analyse détaillée que sur les facteurs qui pourraient engendrer un risque significatif pour l'organisation.

Les objectifs ...



- 1) Choisir parmi une liste de risques organisationnels ceux qui interpellent au mieux l'organisation en question, et qui permet ainsi de déterminer la configuration correspondante via informatique
- 2) A chacune de ces fiches attribuées, sélectionner parmi les différents facteurs proposés, trois qui sont pressentis par le Comité de réflexion comme ayant une corrélation majeure avec la VAT.
- 3) Proposer des solutions adaptées aux facteurs de risque organisationnel ainsi sélectionnés.

La logique d'élaboration de sélection des facteurs organisationnels « à risque » et la méthode de cotation du risque

Le médiateur (conseiller en prévention chargé des risques psychosociaux) a accès à la fiche « CONFIGURATION ». Celle-ci consiste en un listing de caractéristiques organisationnelles et le médiateur doit cliquer sur celles qui lui semblent correspondre le mieux à son organisation.

Suite à cette sélection, l'ordinateur fournit au médiateur différentes fiches reprenant les principaux facteurs de risque identifiés pour la configuration dont son organisation se rapproche le plus (la détermination des configurations organisationnelles et des critères associés reposent sur les phases qualitatives et quantitatives de nos recherches).

Le médiateur devient ainsi le moteur de la **dynamique participative**. Il sélectionne les personnes du comité de réflexion et les convoque (idéalement les personnes du groupe de réflexion augmenté d'autres participants ayant des profils similaires, sans pour autant dépasser un plafond de dix à douze participants). Il devient le modérateur et organise la réunion.

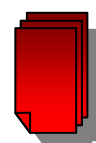
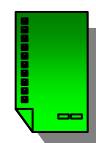
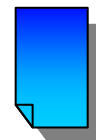
Chaque groupe de fiches reprend les principaux facteurs de risque des VAT pour la configuration organisationnelle sélectionnée. Le groupe doit alors sélectionner, parmi les différents items proposés, trois qui lui semble être présent dans son organisation et qui ont un lien avec la VAT. Le groupe devra également formuler des pistes d'actions concrètes afin de remédier aux problèmes ainsi sélectionnés.

Deux fiches sont néanmoins d'application pour toutes les configurations. Il s'agit d'abord de la fiche relative aux faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Les répondants devront juger de la fréquence des comportements négatifs et dysfonctionnels, ainsi que des comportements à connotation sexuelle et ceux répondant à de la violence physique. La deuxième fiche qui s'avère automatiquement d'application, et ce quelle que soit la configuration organisationnelle, traite de la dimension de genre.

Les outils

Les outils proposés à l'équipe du « Comité de réflexion » pour cette deuxième étape sont :

- un cadre de référence documentaire pour les termes et les concepts utilisés ou fiches « THEMATIQUES » et « METHODOLOGIQUES »,
- un outil pour la sélection des groupes de facteurs organisationnels « à risque » selon la configuration dont l'organisation s'estime la plus proche ou fiche « CONFIGURATION »,
- un ensemble de groupes de fiches thématiques spécifiant les facteurs de risque organisationnels à identifier, à diagnostiquer et à solutionner ou fiches « PARTICIPATION » .



3. RESTITUTION (3^{ème} étape)

De la deuxième à la troisième étape

L'impact, pour l'organisation, des risques liés à différentes dimensions organisationnelles identifiées, analysées et qualifiées à l'égard des VAT, est de deux niveaux :

1. Il permet de disposer d'une perspective globale, synthétique et regroupée par facteurs organisationnels, de l'ensemble de ces risques.
2. Il avance une liste de solutions envisagées.

Prévention à court, moyen et long terme et les principes de restitution

Il convient donc d'aborder dans cette troisième phase les pistes de solutions envisagées et les modalités de leur restitution à l'ordonnateur. Ces deux démarches sont effectuées par le conseiller en prévention psychosocial.

Tout d'abord, il s'agit de regrouper sur un document ou Fiche « RESTITUTION » l'ensemble des risques analysés lors de la 2^{ème} étape de la démarche.

Ces documents doivent permettre :

- un regroupement des risques par typologie;
- de reprendre les solutions concrètes d'intervention approuvées par le comité de réflexion.

En possession de cette synthèse, l'objectif est de donner à l'ordonnateur, de manière la plus lisible et opérationnelle possible, une vision d'ensemble des risques organisationnels qualifiés à générer des faits de violence et de harcèlement au travail, ainsi que les préventions potentielles sur ces situations.

Sur base de ce document, la ligne hiérarchique pourra remplir la Fiche « SYNTHÈSE RESTITUTION » :

- sérier les échéances d'interventions en prévention en précisant qui fait quoi et quand ;
- mettre en évidence l'agrégat financier sur lequel ces interventions vont peser, ainsi que de reprendre la prochaine date de réunion du comité de réflexion afin de s'assurer de la bonne mise en place des solutions proposées.

Pour être comprise, acceptée et prise en compte, la restitution à l'ordonnateur devra respecter plusieurs principes de forme et de fond.



Au niveau de la forme :

- La restitution, ne relevant pas d'un cadre réglementaire ou institutionnel, privilégiera une forme orale pour susciter une plus grande attention et fournir les explications nécessaires ; le rapport d'analyse élaboré aura pour objet d'appuyer et de compléter cette présentation.
- Elle devra s'adapter aux besoins des destinataires, qui varient notamment selon la taille et le type des organisations étudiées.
- Le document de restitution sera complété de fiches de synthèse afin d'étayer, si besoin est, les résultats obtenus.



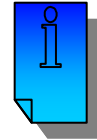
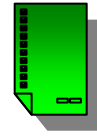
Au niveau du fond :

- Le rapport devra préciser le cadre de travail effectué : date des travaux, dimensions organisationnelles examinées, rapports et études utilisées, etc.
- Il précisera l'intérêt de l'exercice (démarche prospective et préventive), mais aussi ses limites (travail sur les seuls risques identifiés, ...).
- Il rendra compte succinctement de la démarche adoptée et justifiera, le cas échéant, des écarts retenus par rapport à la méthode préconisée par le présent guide.
- Il restituera le résultat de l'analyse effectuée au niveau de l'organisation, ainsi que les pistes de solution proposées.

Pour la restitution, une représentation graphique ou Fiche « RESTITUTION GRAPHIQUE » est proposée.

Les outils

- Les Fiches « SYNTHESE RESTITUTION » reprenant les facteurs de risque organisationnels, les solutions envisagées, les délais souhaités.
- Une représentation graphique des résultats ou Fiches « RESTITUTION GRAPHIQUE ».



Prolongements en guise de conclusion

Le travail d'analyse effectué gagnera à faire l'objet de plusieurs types de prolongements.

- Une actualisation de l'analyse des risques pourra être opérée, permettant d'apprécier l'évolution des risques identifiés lors de l'analyse initiale, d'en prendre en compte de nouveaux, d'affiner l'analyse des coûts pour l'organisation, etc.
- Une mise en perspective de l'analyse des risques réalisée avec l'évolution survenue dans la réalité est également porteuse d'enseignements et de nature à améliorer la qualité des travaux futurs en matière de risque organisationnel de VAT.
- Enfin, la mise en œuvre de la méthode et des outils proposés par le présent guide pourra susciter, à l'épreuve de faits, des propositions d'amélioration utiles à sa nécessaire évolution. Ces contributions pourront être formulées via le site Internet www.respectautravail.be