

Comportement respectueux au travail



Comment gérer les conflits
et les comportements
indésirables et abusifs au
travail en tant qu'employeur ?

Boussole de la politique pour un comportement respectueux

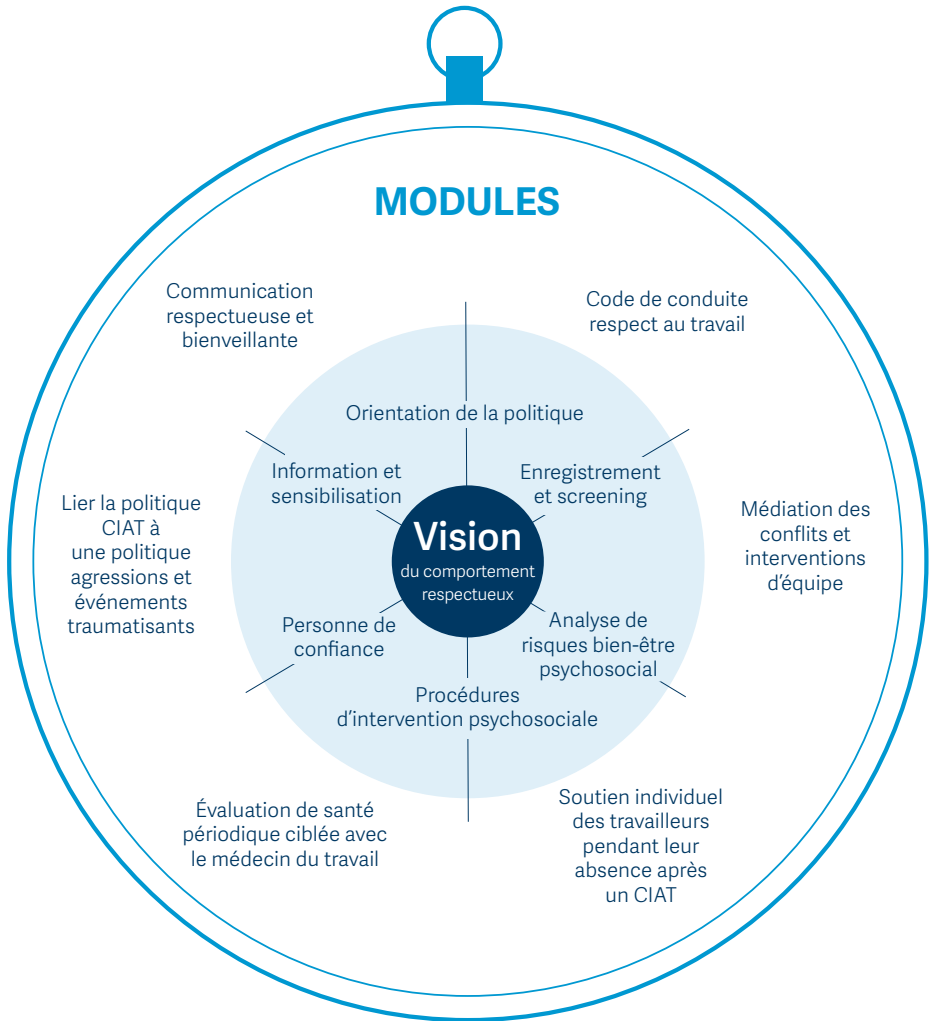


Table des matières

Introduction	4
1. Une approche structurelle des comportements indésirables et abusifs au travail	5
1.1. Commencer par une vision réfléchie	5
1.2. Construire par étapes	5
1.3. Travailler sur mesure pour votre entreprise	6
1.4. Opter pour une approche multidisciplinaire	6
2. La boussole de la politique pour un comportement respectueux	7
2.1. Que souhaiteriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Vision)	7
2.2. Que devriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Modules de base)	7
2.3. Que pourriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Modules complémentaires)	10
3. Clés du succès	14
4. Comment procédons-nous concrètement ?	15

Introduction

Notre engagement en faveur du bien-être mental au travail

La législation actuelle en matière de risques psychosociaux ne se limite pas aux comportements indésirables. Les différents domaines psychosociaux au travail sont liés.

Divers risques sont présents sur le lieu de travail : manque de clarté des rôles, d'autonomie, de possibilités de développement, de soutien social, etc. Ces risques peuvent conduire à des situations stressantes, qui à leur tour donnent lieu à des conflits et à des comportements indésirables et abusifs.

Ces conflits, le harcèlement moral, la violence, le harcèlement sexuel et la discrimination au travail restent un indicateur important du bien-être de vos travailleurs. Une entreprise qui y prête suffisamment attention et développe une politique visant à limiter ces risques fonctionnera mieux et sera plus performante.

De nombreux supérieurs hiérarchiques se demandent comment aborder cette thématique.

Il n'existe pas de solution toute faite. Les comportements indésirables et abusifs au travail (CIAT) et les conflits résultent généralement d'une interaction complexe de facteurs. Seule une politique réfléchie, bien organisée et axée sur les valeurs, adaptée à l'entreprise, permet d'identifier ces facteurs, de les traiter et de créer ainsi un climat de respect.

Cette brochure vous fournit les informations nécessaires pour gérer de manière ciblée et structurelle les conflits et les comportements indésirables et abusifs dans votre entreprise.

1 Une approche structurée des comportements indésirables et abusifs au travail

Les comportements indésirables et abusifs au travail (CIAT) comprennent le harcèlement moral, la violence et le harcèlement sexuel. L'offre du Groupe IDEWE vous aide à lutter contre les CIAT dans leur ensemble. Notre approche repose sur quatre principes.

1.1. Commencer par une vision réfléchie

Une bonne politique ne se contente pas de lutter contre le harcèlement moral, la violence et le harcèlement sexuel. Elle permet également d'éviter que les conflits ne dégénèrent en CIAT. Signaler ces conflits rapidement offre davantage de possibilités de rétablir la communication.

Une bonne politique relative aux conflits et aux CIAT fait partie intégrante d'une politique plus large en matière de bien-être (psychosocial), qui veille à un soutien et à un accompagnement permanents des travailleurs.

1.2. Construire par étapes

Notre offre consiste en une gestion progressive du problème par le biais de différents modules ou piliers qui peuvent être intégrés dans un plan par étapes.

Un module est une partie plus ou moins définie de la politique. Le Groupe IDEWE offre le matériel et l'accompagnement nécessaires pour chaque module. Ensemble, nous traduisons les obligations légales en éléments utiles et nécessaires au sein de votre entreprise.

L'offre principale se compose de six modules de base :

- orientation de la politique ;
- mesurer, c'est savoir ;
- analyse de risques bien-être psychosocial ;
- procédures d'intervention psychosociale ;
- personnes de confiance ;
- information et sensibilisation.

Ces modules de base sont ensuite renforcés par des modules complémentaires, en fonction de vos besoins et de vos objectifs. Par exemple, vous pouvez commencer par une sensibilisation générale au comportement respectueux et, à un stade ultérieur, former tous les supérieurs hiérarchiques à la gestion des conflits.

1.3. Travailler sur mesure pour votre entreprise

Le Groupe IDEWE estime qu'une politique CIAT durable et efficace repose sur une connexion avec votre stratégie, vos structures et vos systèmes existants, tels que la politique du personnel, la politique de bien-être (psychosocial) au sens large, les entretiens de fonctionnement, les réunions de travail, le leadership de coaching, le travail sur la culture d'équipe, etc. Notre approche tient donc compte de la culture et des procédures existantes dans votre entreprise.

En fonction de la taille de votre entreprise et des compétences disponibles, nous pouvons vous proposer les services complémentaires suivants :

- le coaching des supérieurs hiérarchiques pour mener des entretiens en cas de problèmes de collaboration ;
- la sensibilisation et l'information des travailleurs sur les procédures d'intervention ;
- l'organisation d'un atelier de communication respectueuse et bienveillante pour les travailleurs.

1.4. Opter pour une approche multidisciplinaire



Ensemble, nous veillons à la réussite de la politique CIAT dans votre entreprise. Nous impliquons tous les acteurs : la direction, le management, les ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques, le conseiller en prévention interne pour la sécurité, la personne de confiance, les syndicats et, bien entendu, tous les travailleurs.

Le Groupe IDEWE est votre partenaire externe. Vous pouvez faire appel aux différents conseillers en prévention qui ont été désignés comme vos personnes de contact (ex. : le médecin du travail, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, l'ergonome, le conseiller en prévention sécurité, etc.). Leur approche multidisciplinaire garantit un résultat optimal.

2

La boussole de la politique pour un comportement respectueux

Dans notre offre, nous utilisons le modèle de la boussole de la politique, qui permet d'élaborer votre politique. En tant qu'employeur, vous partez d'une vision de vos objectifs. Vous élaborez ensuite une politique de base couvrant les éléments fondamentaux définis par la loi. Et vous pouvez alors donner forme à une politique plus large et plus intégrée en matière de comportement respectueux au travail.

2.1. Que souhaiteriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Vision et déclaration de principes)

Objectif : formuler les objectifs, les motivations et les valeurs nécessaires à l'élaboration de la politique CIAT.

Vision
du comportement
respectueux

Clarifiez d'emblée pourquoi votre entreprise souhaite investir dans cette politique et quelles sont les valeurs que vous voulez promouvoir dans l'entreprise pour créer un climat de respect. Une vision fournit un cadre pour l'ensemble du processus et constitue le point de départ de la communication ultérieure. En outre, elle crée un climat de confiance pour vos travailleurs quant au pourquoi et au comment de votre approche. Nous vous recommandons de bien ancrer cet engagement, par exemple dans une déclaration de principes figurant dans votre règlement de travail.

2.2. Que devriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Modules de base)

2.2.1 Module « Orientation de la politique »

Objectif : définir les grandes lignes de la politique.



La déclaration de principes constitue le point de départ de votre politique. Cette politique peut ensuite être élaborée de différentes manières, par exemple sous la forme d'un document de référence, d'une note de politique et de documents de prévention.

L'expérience nous a appris qu'une politique CIAT efficace requiert une forte adhésion. Par conséquent, il est important d'aborder et d'attribuer les responsabilités et les compétences au cours de cette phase. Le Groupe IDEWE propose dans ce cadre un bref audit de la politique en matière de risques psychosociaux, dont le comportement respectueux au travail.

2.2.2 Module « Enregistrement et screening »

Objectif : identifier les conflits et les CIAT et effectuer un premier screening.

Ce module consiste en un enregistrement et un screening des signes, des incidents, des conflits et des CIAT commis par les travailleurs internes, mais aussi par les personnes externes (ex. : registre des faits de tiers). Un bon enregistrement vous donne une idée des points qui doivent être traités en priorité.

Nous proposons un modèle de signalement dans le registre des faits externes que vous pouvez adapter à votre entreprise. Nous vous soutenons également dans le screening et l'analyse des données.

2.2.3 Module « Analyse de risques bien-être psychosocial »

Objectif : visualiser les facteurs qui favorisent et entravent les CIAT et le respect au travail.

Ce module comprend :

- l'inventorisation et l'évaluation des facteurs qui influencent les CIAT ;
- l'examen des conséquences au niveau de l'équipe et de l'entreprise lorsqu'un CIAT se produit.

Le Groupe IDEWE vous aide à réaliser une analyse de risques globale qui tient compte des risques psychosociaux, ou une analyse de risques de la situation de travail spécifique. Nous travaillons toujours sur mesure pour votre entreprise.

2.2.4 Module « Procédures d'intervention psychosociale »

Objectif : aider votre entreprise à mettre en place une procédure que les travailleurs peuvent suivre lorsqu'ils ont le sentiment que leurs limites ont été franchies et, par extension, lorsqu'ils ne se sentent pas bien au travail et à cause du travail.

Nous réfléchissons ensemble à différents concepts tels que les CIAT, les conflits et le respect au travail. Ce module aborde également le cadre juridique général relatif aux risques psychosociaux et la procédure spéciale à suivre lorsque des travailleurs y sont confrontés. Nous vous fournissons plusieurs exemples, modèles et documents de base à partir desquels vous pouvez travailler.

2.2.5 Module « Personnes de confiance »

Objectif : accompagner votre entreprise dans la désignation et la formation de personnes de confiance.

Une personne de confiance est chargée de soutenir, de conseiller et d'informer les travailleurs qui ne se sentent pas bien au travail (en raison notamment de harcèlement moral). Le Groupe IDEWE vous aide à désigner une personne de confiance appropriée. Nous proposons également une formation de base qui couvre à la fois le cadre juridique et les connaissances et compétences nécessaires. En guise de suivi, nous organisons une supervision annuelle définie légalement.

Chaque employeur affilié au Groupe IDEWE dispose d'une équipe de conseillers en prévention aspects psychosociaux (CPAP) externes. Il est essentiel que votre personne de confiance collabore de manière confidentielle et discrète avec l'un de ces conseillers en prévention aspects psychosociaux.

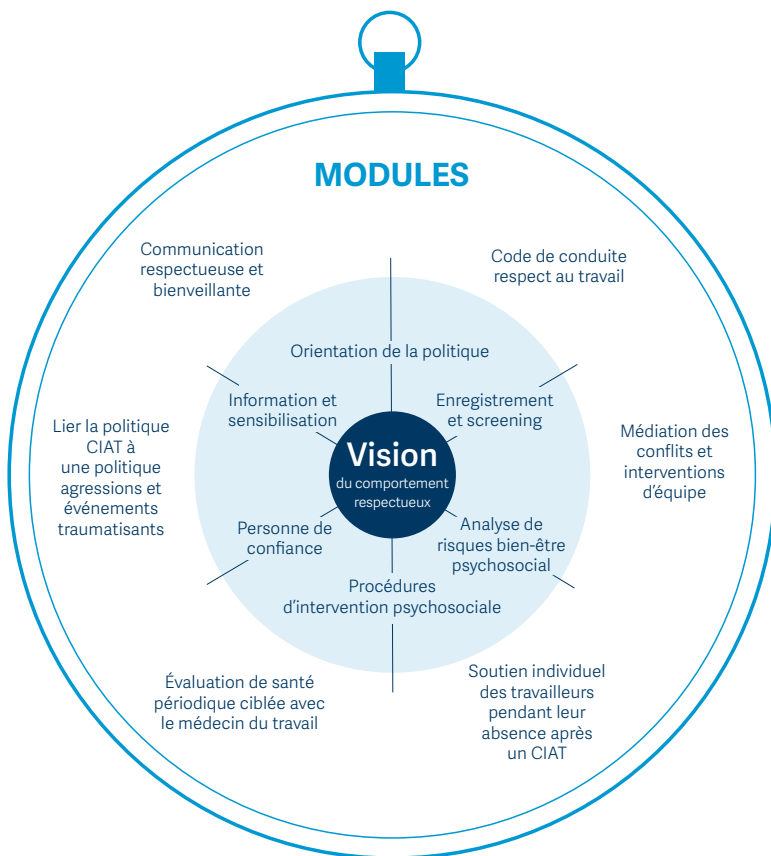
2.2.6 Module « Information et sensibilisation »

Objectif : aider votre entreprise à aborder les comportements irrespectueux au travail.

Nous savons d'expérience que de nombreuses entreprises disposent déjà d'une vision, d'une procédure d'intervention et de personnes de confiance. Il est important de communiquer ces informations en interne afin de faire en sorte que les comportements indésirables et abusifs (qui restent souvent tabous) puissent être abordés par les travailleurs, que les différences et les limites de chacun soient définies et que les membres du personnel sachent à qui s'adresser.

Le Groupe IDEWE propose un soutien sous la forme de séances de sensibilisation pour les travailleurs, les supérieurs hiérarchiques, votre service interne pour la prévention et la protection, et le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Nous pouvons en outre vous aider à rédiger un article dans votre journal du personnel, ou à élaborer un dépliant d'information ou une présentation pour les nouveaux travailleurs lors d'une journée d'accueil.

2.3. Que pourriez-vous faire en tant qu'employeur ? (Modules complémentaires)



2.3.1 Module « Communication respectueuse et bienveillante »

Objectif : apprendre à vos travailleurs et à vos supérieurs hiérarchiques à communiquer de manière respectueuse et à gérer les conflits et les CIAT.

Se respecter soi-même signifie connaître ses limites et les communiquer correctement. Respecter les autres signifie reconnaître et respecter leurs limites, même si celles-ci ne correspondent pas aux vôtres.

Le Groupe IDEWE organise divers ateliers et formations sur ce sujet afin d'entraîner les travailleurs à :

- communiquer de manière respectueuse et bienveillante ;
- donner et recevoir du feed-back ;
- empêcher les conflits de dégénérer en comportements abusifs.

2.3.2 Module « Un code de conduite sur le respect au travail »

Objectif : accompagner votre entreprise dans l'élaboration d'un code de conduite positif qui contribuera à une culture d'entreprise ouverte.

Un code de conduite indique clairement quelles valeurs vous tiennent à cœur et comment elles se manifestent dans la manière dont vous travaillez et dont vous vous traitez les uns les autres au quotidien.

Nous pensons qu'un code de conduite n'a de sens que s'il est élaboré, soutenu et appliqué par et pour tous les membres de votre entreprise. Nous pouvons vous aider dans cette démarche par le biais de formations, d'ateliers, de journées d'action, de groupes de travail et sur la base d'exemples.

2.3.3 Module « Gestion des conflits et des CIAT pour les supérieurs hiérarchiques »

Objectif : apprendre à vos supérieurs hiérarchiques à reconnaître les signes relatifs aux conflits et aux CIAT et à y réagir de manière appropriée.

Nous sommes convaincus que les supérieurs hiérarchiques ont une grande responsabilité dans la prévention et la gestion des CIAT. Dans cette formation interactive, nous examinons avec les supérieurs hiérarchiques l'influence qu'ils peuvent avoir, leur style de gestion des conflits, la manière de s'adresser aux travailleurs à ce sujet et le rôle qu'ils peuvent jouer en tant que médiateurs.

2.3.4 Module « Médiation des conflits et interventions d'équipe »

Objectif : conseiller et accompagner votre entreprise sur des problèmes concrets entre individus ou au sein d'une équipe.

Lorsque des personnes collaborent, des conflits apparaissent tôt ou tard. Elles ont en effet des opinions divergentes qui peuvent parfois mener à des frictions.

Afin d'éviter que les conflits existants ne s'aggravent ou ne se transforment en CIAT ou en hyperconflits, le Groupe IDEWE peut vous aider à :

- conseiller et coacher une personne de l'entreprise qui gère la situation ;
- mettre en place un trajet de médiation entre les différentes parties ;
- mener des entretiens individuels avec les différentes parties ;
- mener des entretiens de groupe ;
- élaborer un rapport sur la base de divers entretiens en vue de prendre des mesures préventives (analyse de risques de la situation de travail spécifique).

2.3.5 Module « Soutien individuel des travailleurs qui sont absents pour cause de CIAT »

Objectif : favoriser la reprise du travail et prévenir une absence similaire à l'avenir.

Si un travailleur est absent en raison d'un conflit ou d'un CIAT, le Groupe IDEWE et votre entreprise soutiennent cette personne et l'équipe pendant et après la période d'absence.

Sur recommandation du (des) supérieur(s) hiérarchique(s) et/ou du service du personnel, le travailleur peut se rendre à un entretien avec le conseiller en prévention-médecin du travail et/ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux. Lors de ces moments de contact, nous examinons les conditions de reprise du travail et l'aptitude au travail. Nous analysons également les besoins de l'équipe et du supérieur hiérarchique.

Il peut s'avérer nécessaire de se réunir avec toutes les parties concernées avant la reprise et de clarifier certains points. Cela peut faciliter la reprise du travail et favoriser le bien-être psychosocial. Outre ce service spécifique, nous vous conseillons d'inclure cette thématique de manière structurelle dans votre politique en matière d'absentéisme.

2.3.6 Module « Lier la politique CIAT à une politique agressions et événements traumatisants »

Objectif : soutenir et accompagner votre entreprise dans l'élaboration d'une politique de bien-être psychosocial intégrée mettant l'accent sur les agressions et la prise en charge après les événements traumatisants.

Les travailleurs qui sont en contact prolongé avec des comportements abusifs au travail présentent des symptômes de troubles anxieux et de stress posttraumatique dans 95 % des cas. Les travailleurs peuvent également assimiler un incident d'agression isolé à un événement traumatisant.

Le Groupe IDEWE vous soutient pour :

- l'élaboration d'une politique relative aux événements traumatisants et aux agressions ;
- des formations en gestion des agressions pour les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs ;
- la prise en charge du personnel interne en cas d'événement traumatisant ;
- l'organisation d'entretiens de prise en charge avec les parties concernées ;
- la formation d'une équipe de travailleurs pour qu'ils puissent eux-mêmes offrir ce soutien psychologique en cas d'événement traumatisant.

2.3.7 Module « Une évaluation de santé périodique ciblée avec le médecin du travail »

Objectif : identifier les risques psychosociaux généraux et les signes de conflits et de CIAT lors de la surveillance de la santé périodique avec le médecin du travail.

Le Groupe IDEWE cartographie le bien-être psychosocial des travailleurs à l'aide d'un bref questionnaire lors de l'examen périodique, par exemple avec l'outil de screening appelé « baromètre psychosocial ».

Outre cet inventaire, le médecin du travail et/ou l'infirmier du travail peuvent donner des conseils individuels et encourager un travailleur à prendre des mesures pour aborder une situation de travail difficile.

3

Clés du succès

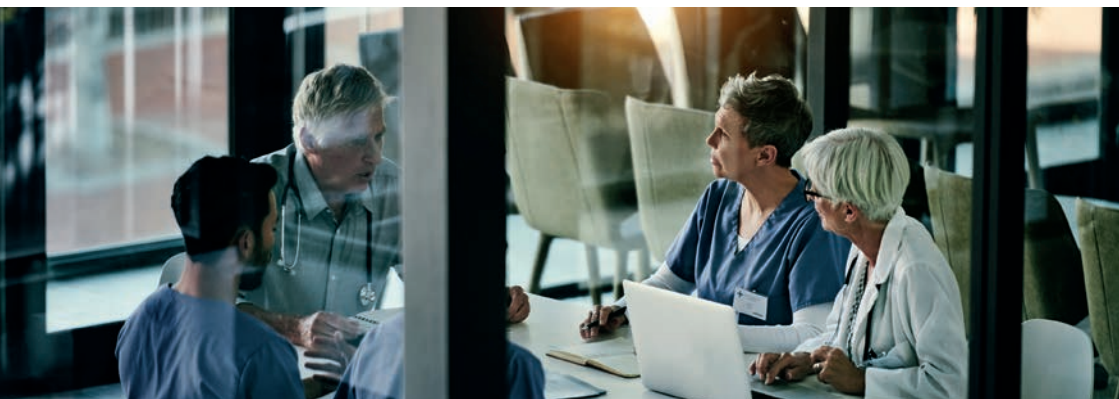
- La direction de votre entreprise définit la vision et les lignes de conduite.
- Vos supérieurs hiérarchiques et vous, en qualité d'employeur, faites preuve d'implication et d'un comportement exemplaire.
- Vous libérez les budgets nécessaires, le capital humain et du temps en suffisance.
- Votre politique CIAT doit aller au-delà de ce qui est décrit dans les documents. Ce thème délicat nécessite une volonté d'expérimentation et d'apprentissage. Le rôle de chacun doit être reconnu, ce qui nécessite une coordination et des accords clairs.
- Constituez un groupe de travail actif doté d'un mandat fort pour développer les différents modules et les promouvoir.
- Ancrez la politique CIAT dans le fonctionnement de la prévention via le CPPT, et dans les activités quotidiennes via le département RH et la ligne hiérarchique.



4

Comment procédons-nous concrètement ?

- Vous nous informez que vous souhaitez faire appel à nos services pour élaborer une politique CIAT ou un aspect de celle-ci.
- Nous organisons un entretien exploratoire au cours duquel nous analysons votre vision des CIAT et du comportement respectueux au travail, ainsi que vos souhaits et vos attentes.
- Nous vous accompagnons dans :
 - La création d'un groupe de travail qui prépare une politique, la coordonne et en assure le suivi.
 - L'analyse de la situation existante à l'aide d'un audit de politique. Nous examinons l'enregistrement existant et la nécessité d'une analyse de risques plus large.
 - La rédaction d'une déclaration de principes.
 - L'élaboration d'une note de politique avec un plan d'action. Les modules décrits peuvent être intégrés dans ce document.
 - L'évaluation régulière des progrès et de l'impact sur le bien-être de vos travailleurs.
 - L'ancrage de la politique dans une politique de bien-être (psychosocial) intégrée.



Bureaux régionaux du Groupe IDEWE

Contactez-nous – Nous nous ferons un plaisir de vous aider !

Anvers

Tél. 03 218 83 83
antwerpen@idewe.be

Hasselt

Tél. 011 24 94 70
hasselt@idewe.be

Namur

Tél. 081 32 10 40
namur@idewe.be

Bruxelles

Tél. 02 237 33 24
bruxelles@idewe.be

Louvain

Tél. 016 39 04 38
leuven@idewe.be

Roulers

Tél. 051 27 29 29
roeselare@idewe.be

Charleroi

Tél. 071 23 99 11
charleroi@idewe.be

Liège

Tél. 042 29 71 91
liege@idewe.be

Turnhout

Tél. 014 40 02 20
turnhout@idewe.be

Gand

Tél. 09 264 12 30
gent@idewe.be

Malines

Tél. 015 28 00 50
mechelen@idewe.be

www.idewe.be | info@idewe.be

© IDEWE – Aucun extrait de cette publication ne peut, d'aucune façon et sous quelque forme que ce soit, être reproduit ou rendu public sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Éditeur responsable : Pr Lode Godderis, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Louvain. 6365-2.1-202311-20386.