

# Risques psychosociaux

## dans la construction

Un guide des bonnes pratiques pour l'évaluation et l'atténuation des risques psychosociaux

À l'intention de tous les intervenants:

Employeurs, travailleurs et représentants des travailleurs, clients, superviseurs de projet, maîtres d'œuvre et coordinateurs.

European Federation  
of Building  
and Woodworkers



**Ce guide est le résultat d'un projet conjoint de la FETBB et de la FIEC,  
les partenaires sociaux sectoriels européens pour l'industrie de la construction.**

**Le contenu et la réalisation de ce guide est le fruit du travail commun du groupe de pilotage  
du projet et de ses experts externes activement impliqués dans les travaux : Jean Marie Branstett,  
Marie-Amélie Buffet, Domenico Campogrande, Enrique Corral, Mario Dobernowsky, Rolf Gehring,  
Richard Habgood, Cristina Garcia Herguedas, Veronika Jakl, Aleksandra Kaydzhyska, Jacob Munk,  
Véronique Le Paige, Hanne Sanders, Martin Sonnberger, Ulrik Spannow, Laura Mesa Lopez,  
Tiina Nurmi-Kokko et Jolanta Walusiak-Skorupa.**

**Bruxelles, mars 2019**

Concept et mise en page : Beryl Natalie Janssen

Imprimeur : Drukkerij De Vuyst

Photos: PJDespa – stock.adobe.com (pp. 1/27), iStock/carlogaw (pp. 21/22), PORR (p. 21 en bas de page)



Avec le soutien financier de la Commission européenne.

Cette publication n'engage que son auteur ; la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage fait de l'information qu'elle contient.

Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, archivée ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation de l'éditeur. Bien que les informations contenues dans cette publication soient considérées exactes, l'éditeur ni les auteurs n'acceptent une quelconque responsabilité pour toutes pertes, dommages ou autres préjudices subis par les utilisateurs ou toute autre personne en raison du contenu de la présente publication.

# Table des matières

4 **Introduction**

6 Qu'entend-on exactement par risque psychosocial dans la construction ?

8 Notre approche

## **PARTIE I**

10 **L'évaluation des risques dans la construction**

11 Quelques réflexions concernant l'organisation de la sécurité au travail et la participation des travailleurs

12 Préparation

13 Étape 1 : Définition des activités et des domaines

14 Étape 2 : Détermination des sources de risque

14 Étape 3 : Évaluation des sources de risque

16 Étapes 4 + 5 : Élaboration et mise en œuvre de mesures

18 Étape 6 : Vérification de l'efficacité des mesures

19 Étape 7 : Actualisation et documentation de l'évaluation des risques

## **PARTIE II**

20 **Détermination des mesures d'atténuation des facteurs de charge individuelle**

22 1. Organisation du travail et du temps de travail

24 2. Organisation de la sécurité au travail

26 3. Tâches de travail

28 4. Coopération avec les autres métiers et entreprises

29 5. Qualification

30 6. Communication

## INTRODUCTION

Qu'il s'agisse des maisons dans lesquelles nous vivons, de nos lieux de travail, de nos établissements d'enseignement, des hôpitaux, des centres médicaux et des bâtiments publics, des routes, des voies ferrées, des services liés à l'air, à l'eau ou qu'il s'agisse de tous les autres services souterrains que nous utilisons, y compris tous les services dont nous dépendons, les activités de construction, aujourd'hui comme hier, touchent chaque aspect de notre vie quotidienne.

En effet, le secteur de la construction représente pratiquement 30 % de l'emploi industriel (14,5 millions de travailleurs actifs dans environ 3,1 millions d'entreprises, dont 95 % ont moins de 20 salariés et 93 % moins de 10 salariés)<sup>1</sup>. On ne peut donc pas sous-estimer l'importance de cette population active dans les pays de l'Europe des 28, ni dans le reste du monde.

Le domaine de la construction, qui regroupe aujourd'hui une grande diversité de métiers et de professions, est un fondement essentiel de notre infrastructure économique et sociale, et contribue de façon importante à notre bien-être.

Selon l'Enquête EU-OSHA ESENER, et pour citer le Bureau britannique pour la santé et la sécurité, « par facteurs de risque psychosocial, il faut entendre tous les éléments et événements susceptibles d'affecter négativement la réaction psychologique des travailleurs à leurs conditions de travail et à leur lieu de travail (y compris les relations de travail avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues). En voici quelques exemples :

- charges de travail élevées,
- délais serrés,
- manque de contrôle sur l'exercice du travail et les méthodes de travail. »<sup>2</sup>

Ces cas, qui peuvent tous trois se présenter dans un projet de construction ordinaire, nécessitent

de la part des parties prenantes qu'ils portent une attention positive au bien-être des travailleurs, ne fût-ce qu'en raison du fait que chacun des exemples cités peut conduire à un risque psychosocial, c'est-à-dire à un danger réel qui doit être reconnu comme tel.

Bien qu'il n'existe pas deux projets de construction identiques et quelles que soient leur diversité, leur complexité et leurs exigences, nous admettons que toutes les activités de construction possèdent des caractéristiques similaires, qui appellent de la part des parties prenantes une approche uniforme du bien-être, des travailleurs, y compris une atténuation des risques psychosociaux.

Pour toute partie prenante, les activités de construction dont la planification et la gestion laissent à désirer peuvent conduire à des situations problématiques et des risques psychosociaux, tels que :

- les travailleurs ont peu de contrôle sur l'exercice de leur travail ou les méthodes de travail (y compris les horaires en cas de travail posté) ;
- les travailleurs ne sont pas en mesure de tirer pleinement parti de leurs compétences ;
- les travailleurs ne peuvent pas participer à la prise de décisions qui les concernent ;
- les travailleurs sont tenus exclusivement à des tâches répétitives et/ou monotones ;

<sup>1</sup> FIEC – Key figures – Activity 2017 – Construction in Europe (édition 2018)

<sup>2</sup> Enquête Esener-2 de l'EU-OSHA

## QUEL EST LE MÉCANISME DU STRESS ?

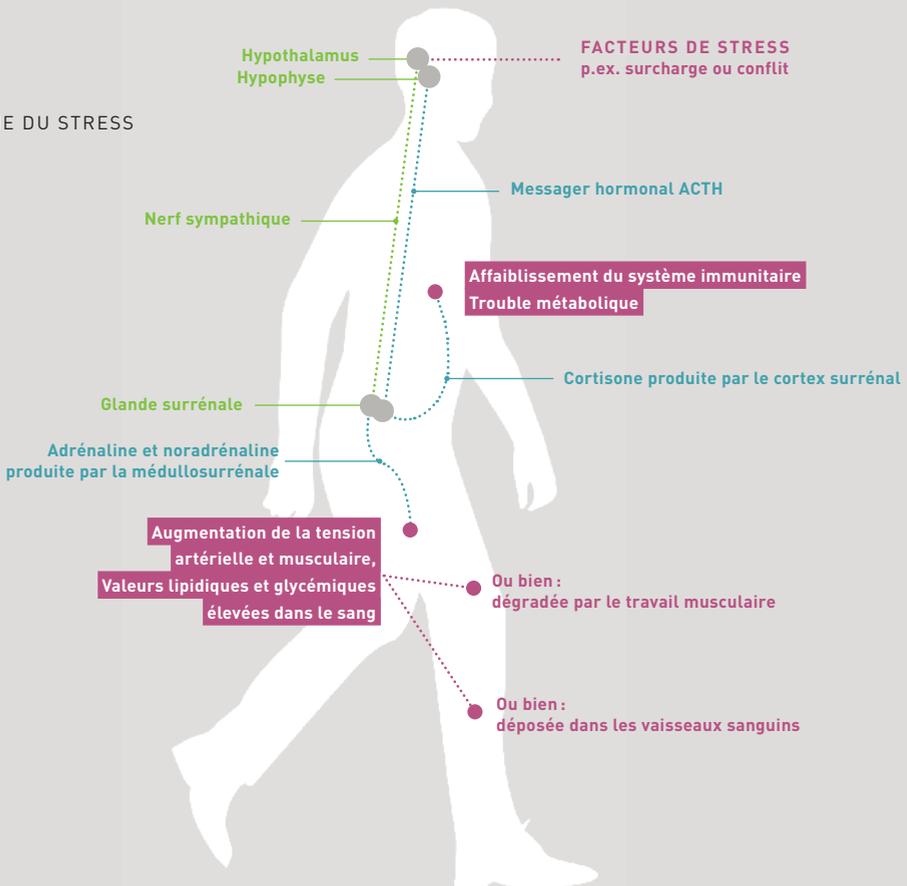
Lorsqu'on considère le cours de l'évolution de l'homme, la réponse aux sources de stress est formée par une réaction biologique du corps humain. Afin d'être à même de réagir à un facteur de stress (comme la menace posée par un prédateur à l'Âge de la Pierre), le corps mobilise rapidement l'ensemble de ses réserves pour fournir une réaction physique appropriée (p.ex. combattre ou fuir).

Le schéma ci-dessous illustre une telle réaction corporelle. Devant un facteur de stress, l'individu communique cette information via le système nerveux. Les glandes surrénales sécrètent alors, entre autres, des hormones telles que l'adrénaline (« l'hormone de la fuite »), ou encore la noradrénaline (« l'hormone de l'attaque »). Ces hormones accélèrent le rythme cardiaque et influent sur la circulation. Une des réactions est la mobilisation des réserves de sucres et de graisses,

une élévation de la pression artérielle et une tension des muscles. En même temps, le corps désactive les fonctions non nécessaires pour réagir aux sources de stress, libérant alors de la cortisone, qui ralentit le système digestif et stoppe le système immunitaire.

Le corps dispose ainsi d'un mécanisme important de réaction biologique aux facteurs de stress. Toutefois, ce mécanisme de protection, parfaitement adapté au début de l'histoire humaine, peut poser problème dans le monde du travail contemporain. Une exposition constante au stress provoque la répétition de processus métaboliques qui, à leur tour, créent à la longue une surcharge pour le corps, susceptible de provoquer des problèmes de santé. Ainsi par exemple, les réserves de sucres et de graisses mobilisées lors du stress ne seront pas décomposées ou stockées de manière adéquate, ce qui pourra à long terme provoquer des affections ou des maladies.

### LE MÉCANISME DU STRESS



- le rythme de travail est donné par la machine ou le système (et est peut-être surveillé/enregistré de manière inadéquate) ;
- les exigences sont perçues comme excessives ;
- les régimes ou modes de travail limitent les occasions d'interactions sociales ;
- les efforts importants ne sont pas récompensés ou appréciés (ressources, rémunération, estime personnelle, statut).

Ce guide passe en revue ce qu'il est possible de faire en pratique pour évaluer et atténuer les risques connus liés à des facteurs psychosociaux.

En bonne pratique et comme toujours, il est judicieux de commencer toute évaluation des risques en consultant et en impliquant le personnel concerné.

Il s'agit d'envisager ensemble les mesures suivantes, faciles à mettre en œuvre, qui permettent souvent d'améliorer l'environnement de travail sur tout site de construction :

- rendre les tâches moins monotones où c'est possible ;
- veiller à ce que les délais et exigences en matière de charge de travail soient raisonnables (ni trop, ni trop peu) ;
- garantir une bonne communication et des possibilités adéquates de notification des problèmes ;
- encourager le travail en équipe ;
- surveiller et contrôler les régimes de travail, tels que le travail posté ou les heures supplémentaires afin de répondre aux nécessités du calendrier ;
- réduire ou surveiller les systèmes de rémunération basés sur le travail à la pièce à un taux convenu par pièce ;
- fournir une formation adéquate, de façon à ce que les travailleurs disposent des compétences nécessaires aux tâches qui leur sont confiées ;
- améliorer la coopération entre les métiers et entreprises intervenant sur un même site.

## **QU'ENTEND-ON EXACTEMENT PAR RISQUE PSYCHOSOCIAL DANS LA CONSTRUCTION ?**

Les experts en prévention, les chargés de sécurité et les employeurs sont conscients des risques psychosociaux potentiels sur le lieu de travail qui peuvent toucher les travailleurs de l'industrie de la construction. Ces risques comprennent notamment les délais serrés, le manque d'informations ou un climat de travail négatif, de même que l'effet indirect de sources de risque reconnues traditionnellement, telles que le bruit, les vibrations ou les risques de problèmes musculo-squelettiques. Toutefois, les méthodes de construction, les nouveaux matériaux et produits créent des risques inconnus à ce jour sur le lieu de travail. Les changements intervenus depuis peu dans les différents types d'emploi font de même. L'évolution vers la sous-traitance et la spécialisation (impliquant l'intervention simultanée de différents acteurs sur un même site) modifie les équilibres existants et est, elle aussi, source de nouvelles incertitudes.

La combinaison de ces facteurs de risque potentiels, tout autant que les problèmes de communication interne, la pression des délais serrés, les changements d'horaires et d'autres facteurs peuvent créer des tensions et du stress sur le lieu de travail. Comme nous l'avons déjà indiqué, il s'agit là d'un risque psychosocial.

Avant d'évaluer les risques potentiels, il importe de disposer d'une définition correcte de la notion de santé mentale au travail. La santé mentale et le bien-être sont déterminés par un grand nombre de facteurs, dont les suivants :

1. contenu et organisation du travail (clarté dans la définition des rôles, influence, développement personnel, travail varié, sens du travail, implication, changement) ;
2. exigences au travail (charge de travail, rythme de travail, heures supplémentaires, tâches imprévues) ;

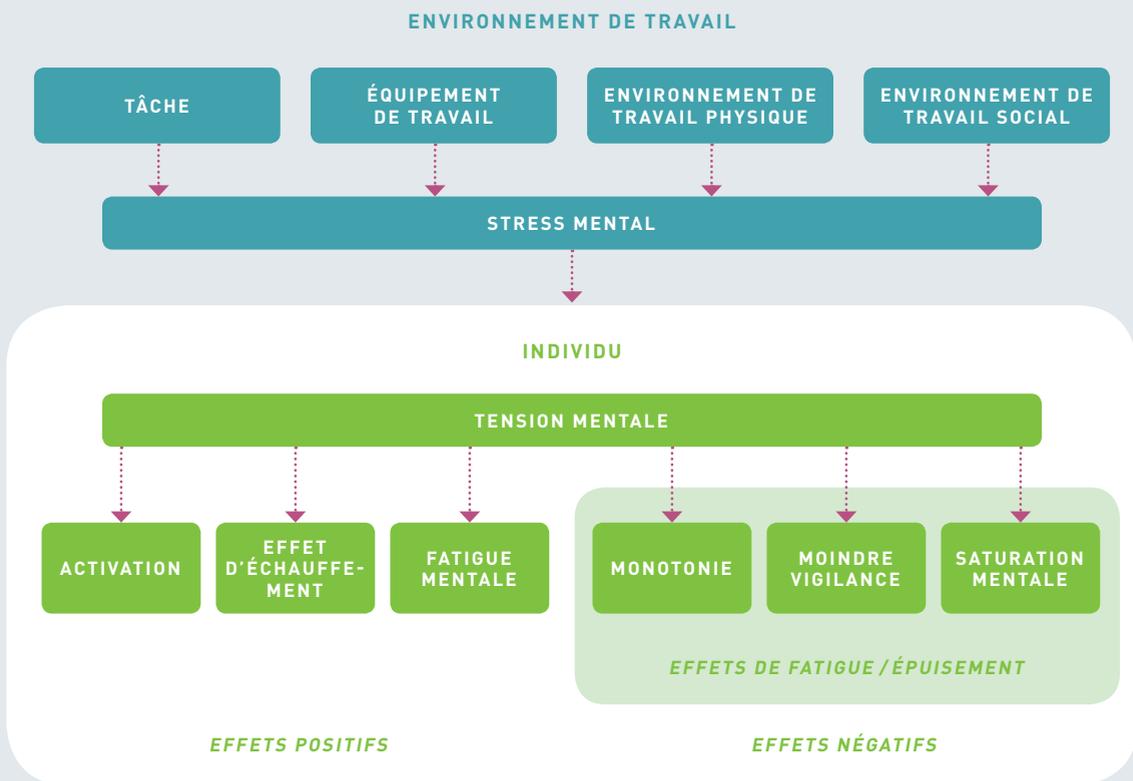


Illustration basée sur : *Belastungs-Beanspruchungs-Modell* (Rohmert et Rutenfranz, 1975)

3. relations interpersonnelles au travail (direction, coopération, récompense, confiance, équité, respect, opportunités pour les personnes moins compétentes ou valides, soutien social, vivre-ensemble) ;
4. conflits sur le lieu de travail (harcèlement sexuel, menaces de violence, violences physiques, brimades, plaisanteries mal placées, disputes, querelles, conflits) ;
5. réactions à la situation au travail (sécurité au travail, risque de perte d'emploi, satisfaction au travail, équilibre travail-vie privée).

Bien qu'ils soient difficiles à quantifier, les relations interpersonnelles et les conflits sur le lieu de travail constituent des facteurs qu'il est important de prendre en considération, dans la mesure où ils peuvent entraîner des situations à risque psychosocial potentiel.

Cependant, ce guide ne s'attardera pas sur les relations interpersonnelles et les conflits sur le lieu de travail. Ces facteurs étant difficiles à mesurer et, sans ignorer leur importance, les partenaires sociaux souhaitent se focaliser sur les aspects sur lesquels ils peuvent avoir une influence directe, sans interférer dans les relations individuelles et le vécu personnel des

travailleurs. Nous avons dès lors convenu de travailler sur les risques psychosociaux en évitant le terme « stress », défini à la base comme une réaction physiologique de l'être humain à des menaces ou des dangers, et non une impulsion externe (voir aussi l'encadré « Quel est le mécanisme du stress ? »).

## NOTRE APPROCHE

Les statistiques des assurances santé et des caisses maladie montrent un accroissement du mal-être psychosocial, en particulier chez les travailleurs souffrant d'une affection physique ou mentale et qui n'en continuent pas moins de travailler en raison d'un sentiment d'insécurité.<sup>3</sup> Ce phénomène, connu sous le nom de présentéisme, provoque un mal-être chez les personnes concernées, mais est également source de retards et d'autres charges et coûts pour les entreprises et pour la société.

C'est dans ce contexte que les Partenaires sociaux européens de l'industrie de la construction (la FETBB et la FIEC) ont lancé un projet conjoint financé par l'UE en vue d'une sensibilisation de l'ensemble du secteur en Europe à ce problème.

Notre guide propose aux intervenants et aux chargés de sécurité des informations spécifiques pour une plus grande efficacité des efforts de prévention sur le lieu de travail, en tenant compte des besoins et caractéristiques particulières du secteur de la construction.

Dans leur initiative, les Partenaires sociaux européens de l'industrie de la construction se sont exclusivement concentrés sur les aspects liés au travail susceptibles de conduire à des risques psychosociaux. Nous n'ignorons bien sûr pas que les troubles psychosociaux peuvent comprendre toute une série d'éléments, y compris de nature personnelle. Cependant, nous souhaitons proposer un guide pour l'action qui pourra contribuer à améliorer les aspects du travail et de l'organisation du travail sur lesquels les partenaires sociaux peuvent exercer une influence directe. Ce guide se concentre dès lors sur la prévention des aspects liés aux relations de travail et à l'organisation du lieu de travail, et non de ceux liés au comportement : ce sont en effet sur les premiers que les partenaires sociaux peuvent agir directement à l'échelle de l'entreprise.

<sup>3</sup> Source : Données pour l'Autriche : Leoni, T. et Uhl, A. (2016), *Fehlzeitenreport 2016. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich* [Rapport sur l'absentéisme 2016. Absences pour maladie et accident en Autriche], Vienne, *Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung*

### AVANTAGES POUR LES TRAVAILLEURS

#### Moindres risques psychosociaux

Meilleur développement des connaissances  
et des qualifications

Participation à la création d'un travail attractif

Satisfaction au travail

Meilleures conditions  
de santé



### AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

#### Amélioration des processus et des produits

Meilleur usage du potentiel  
des travailleurs

Processus plus efficaces

Réduction de l'absentéisme et du présentéisme

Plus grand engagement  
de la part de travailleurs qualifiés et motivés

Ce guide est dès lors structuré en deux parties.

- La première est consacrée à l'évaluation des risques psychosociaux au travail et décrit les étapes d'un processus d'évaluation participatif.
- La deuxième propose des lignes directrices sur la manière de réduire le stress au travail dans ses différents aspects. Une bonne planification et l'implication des travailleurs dans l'évaluation des risques psychologiques sont de nature à optimiser les conditions de travail par des mesures de prévention prioritaires, à l'avantage tant des travailleurs que des employeurs.

Ce livret est disponible en huit langues. En collaboration avec l'Association européenne des institutions paritaires (AEIP), la FETBB et la FIEC ont également préparé un rapport de recherche en anglais sur le projet. Ce rapport recense les niveaux actuels de connaissances sur la manière dont les risques psychosociaux dans la construction sont aujourd'hui abordés et traités dans la pratique quotidienne.

Nous espérons que ce livret pourra être une référence et une source de suggestions, tout en présentant des solutions simples en vue de s'attaquer au problème et favoriser des conditions de travail pour que la construction devienne un secteur moins pénible et plus satisfaisant pour les travailleurs et employeurs, et plus efficace et de meilleure qualité pour les entreprises.

## LA LÉGISLATION ET LA RÉGLEMENTATION

varient selon les pays en matière de sécurité, de santé et de risques psychosociaux au travail. Ce guide se base sur le cadre législatif européen et, à ce titre, sert de référence commune pour les activités au niveau de l'entreprise. Les informations données ici ne dispensent toutefois pas les partenaires sociaux, agissant au niveau de leur entreprise, de vérifier l'existence et les dispositions de la réglementation qui leur est applicable au niveau national.

# L'évaluation des risques dans la construction

## OBLIGATIONS LÉGALES

Tous les employeurs sont tenus d'évaluer régulièrement l'ensemble des risques au travail, quelles que soit la taille ou la nature de l'entreprise. Cette évaluation est suivie d'un inventaire des risques existants. Un plan d'action est alors rédigé en vue d'atténuer les différents risques dans la mesure du possible. Ce processus, qui doit être intégralement documenté, est à ce jour basé sur une directive européenne sur la protection de la santé des travailleurs au travail (Directive cadre européenne 89/391/CEE sur la SST).<sup>4</sup>

## COMPLEXITÉ DES ÉVALUATIONS DES RISQUES

L'évaluation des risques sur le lieu de travail n'est pas une tâche aisée et constitue un défi en particulier pour les entreprises de petite taille, qui ne disposent pas d'un personnel spécifiquement affecté à la santé-sécurité au travail. Il faut également prendre en considération la complexité croissante des sites de construction, due notamment à l'intervention d'intervenants multiples (clients, concepteurs, constructeurs) et le fait que les travaux sur les nouveaux chantiers débutent souvent en présence de plusieurs entreprises qui ne se connaissent pas. De plus, les méthodes de construction modernes font appel à

un nombre bien plus varié de matériaux, d'outils, d'équipements et de techniques en combinaisons sans cesse plus nombreuses. Cela implique également la nécessité de disposer d'un niveau de connaissances de plus en plus important afin d'évaluer l'ensemble des risques possibles sur le lieu de travail.

Le plan de sécurité-santé du client constitue la base des évaluations de risques effectuées pour l'ensemble des entreprises actives sur un site de construction donné. Le coordinateur doit envisager et définir les mesures de protection nécessaires contre les menaces psychosociales pour les travailleurs, et identifier lesquels sont exposés lors des travaux de construction. Des mesures de protection organisationnelles et collectives sont requises lors de chaque phase des travaux afin, par exemple, de prévoir des équipements et installations de bien-être, de sécurité du site, de démolition, de trafic sur le site, de terrassement, de bétonnage, de protection contre les chutes, d'entreposage et de gestion des situations d'urgence.

De ce fait, le calendrier des travaux doit être lisible et transparent afin de montrer qu'il a été tenu compte de toutes les entreprises intervenantes et de tous les travailleurs en ce qui concerne l'ensemble de ces aspects.

<sup>4</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A31989L0391>

## **DIFFICULTÉ DE LA SÉPARATION ENTRE LES DOMAINES**

Le paragraphe ci-dessus s'applique en particulier au secteur de la construction. La nature et la spécificité du travail du bâtiment se caractérise par sa complexité, l'interdépendance de métiers intervenant sur un même lieu et l'interaction des entreprises travaillant sur un même site entre elles ou avec les environs (p.ex. trafic, passagers, conditions météorologiques et autres facteurs externes).

## **DES CONDITIONS EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION**

La construction est par définition une activité évolutive, ce qui peut rendre d'autant plus difficile la tâche d'assurer de bonnes conditions de sécurité et de santé au travail. Un site de construction ne ressemble pas aux autres lieux de travail en ce sens qu'il n'est pas statique, puisque la configuration d'un chantier est appelée à évoluer constamment jusqu'à son achèvement.

## **COOPÉRATION ET COORDINATION AVEC D'AUTRES ENTREPRISES ET INTERVENANTS**

La complexité des processus de la construction moderne implique que tous les responsables et parties prenantes sont tenus de coopérer et de coordonner leurs activités pendant les phases de préparation ou d'exécution de la plupart des projets de construction. Un manque de coopération ou de coordination peut avoir un effet négatif important à la fois sur la qualité du résultat et sur toutes les personnes participant aux travaux.

Abstraction faite des travaux de conception et de pré-construction, l'industrie de la construction se subdivise en de nombreux sous-secteurs : gros-œuvre, travaux de génie civil et immeubles

complexes, construction routière, construction de réseaux aériens ou souterrains, corps de métiers pour les aménagements intérieurs (électricité, plomberie, chauffage, menuiserie, peinture, carrelage, etc.).

Toutes ces activités concourent à la réalisation d'un produit fini à livrer au client.

Dans ces conditions, chaque entreprise se doit de coopérer pleinement avec les autres, sous la supervision du coordinateur, afin d'achever l'ouvrage dans un délai souvent prédéterminé. Un grand nombre de contrats prévoient en effet des pénalités en cas de dépassement des délais.

## **Quelques réflexions concernant l'organisation de la sécurité au travail et la participation des travailleurs<sup>5</sup>**

Les employeurs ont l'obligation légale de veiller à l'organisation générale d'une gestion correcte de la santé-sécurité au travail au sein de leur entreprise. Selon la Directive cadre européenne sur la SST (89/391/CEE), ainsi qu'en vertu de ses transpositions aux niveaux nationaux, les employeurs sont légalement responsables d'organiser et de mettre en œuvre des mesures de sécurité-santé au sein de leur entreprise. Cependant, les travailleurs ont eux aussi une responsabilité en matière de santé-sécurité au travail. Il est donc essentiel pour eux d'adopter un comportement sûr et prudent, de respecter les instructions de l'employeur et d'utiliser correctement les équipements de protection. Or, le respect de ces obligations est largement déterminé par la culture de prévention de l'entreprise. Tous les travailleurs sont tenus de bien connaître le dispositif SST de l'entreprise qui les emploie.

<sup>5</sup> Les cadres légaux pouvant différer considérablement d'un pays à l'autre, « participation des travailleurs » est à entendre ici comme toute forme de participation et impliquant tout type d'acteurs, dont conseils d'entreprise, syndicats et délégués pour la santé et la sécurité.

Le secteur de la construction est unique en son genre de par la complexité de ses processus de travail et la diversité des métiers impliqués, mais aussi parce que différentes entreprises peuvent intervenir simultanément sur un même chantier, que les sites de construction évoluent constamment et que l'activité des travailleurs est souvent marquée par un haut niveau d'autonomie dans le cadre du processus général de construction. De ce fait, il importe d'impliquer étroitement les travailleurs dans toutes les mesures de santé-sécurité au travail. Nous recommandons par conséquent de veiller tout particulièrement aux points suivants :

- Lorsqu'une entreprise dispose d'un comité de sécurité et d'hygiène, celui-ci devrait être associé au planning et à la conduite des évaluations des risques psychosociaux.
- Le conseil d'entreprise ou d'autres organes de représentation des travailleurs devraient eux aussi être associés au planning et à la mise en œuvre de toutes les mesures liées.
- De même, chaque travailleur devrait être associé à l'évaluation des charges et des contraintes, ainsi qu'à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des mesures prises en vue d'une atténuation des risques.

L'attention qui y sera portée pourra considérablement aider à l'efficacité et l'acceptation des mesures et à leur mise en œuvre pratique sur le lieu de travail. L'implication active des travailleurs est également de nature à améliorer la culture de prévention dans leur entreprise.

Les sections suivantes présentent brièvement quelques méthodes d'évaluation des risques psychosociaux sur le lieu de travail fondées sur l'implication active des travailleurs.

## Préparation

Tout d'abord, l'évaluation des risques psychosociaux doit être correctement planifiée afin de créer les conditions favorables à la mise en place des mesures nécessaires. Cette phase doit impliquer toutes les parties prenantes (selon la taille de l'entreprise : le propriétaire de l'entreprise, la direction, le comité de sécurité et d'hygiène, le spécialiste en sécurité du travail, le conseil d'entreprise).

Une évaluation de base des facteurs psychosociaux est la clé d'une évaluation correcte ; or, les personnes présentes sur le lieu de travail ont en principe les connaissances fines que demande la réussite du processus. Les organismes de prévention peuvent apporter un soutien utile, généralement sous la forme de ressources, d'explications et d'outils ; ils offrent souvent des séminaires ainsi que la possibilité d'un accompagnement personnalisé.

Les différents domaines/activités de l'entreprise doivent être définis et distingués les uns des autres. L'expérience des travailleurs peut être utile pour l'identification des sources de risque. Les groupes d'activités peuvent être dégagés par la « comparaison » des tâches et des attentes au quotidien (profils de fonctions) de façon à définir des groupes homogènes. La charge de travail peut alors être définie à l'aide de méthodes et d'outils standards. Il est payant de considérer les travailleurs comme des experts de leurs fonctions ; en effet, ce sont eux qui en éprouvent les contraintes au jour le jour ; en tant que tels, ils sont les mieux placés pour connaître les risques et fournir des informations claires à leur propos.

La procédure d'identification des facteurs psychosociaux ou de revue des conditions de travail mentionnée ci-dessus doit être soigneusement planifiée. Les méthodes ou outils à utiliser doivent être identifiés pendant la phase de préparation. C'est également à ce stade que l'on examinera la manière dont les mesures seront conçues et leur efficacité sera mesurée.

Les travailleurs doivent être mis au courant dès les premiers stades de l'évaluation des risques psychosociaux. Ils devront être bien informés à propos de l'approche ainsi que de ce qui entre et n'entre pas dans les objectifs de l'évaluation, à savoir qu'elle est destinée à identifier des conditions de travail insatisfaisantes et les manières de les améliorer. Ce guide ne s'intéresse pas au vécu individuel. La mise au courant des travailleurs assure que les mesures envisagées seront comprises, acceptées et activement soutenues.

Les réglementations nationales en matière de santé-sécurité au travail ne stipulent généralement pas la manière dont l'évaluation des risques psychosociaux doit être menée et documentée de manière détaillée. Si on peut le déplorer, le point le plus important à retenir ici est que la forme et les étapes du processus de documentation doivent être définies pendant la phase de préparation.

## ÉTAPE 1 Définition des activités et des domaines

Comme chaque projet de construction est unique, il est toujours recommandé de dresser un tableau des différentes activités dans le cadre d'un projet donné.

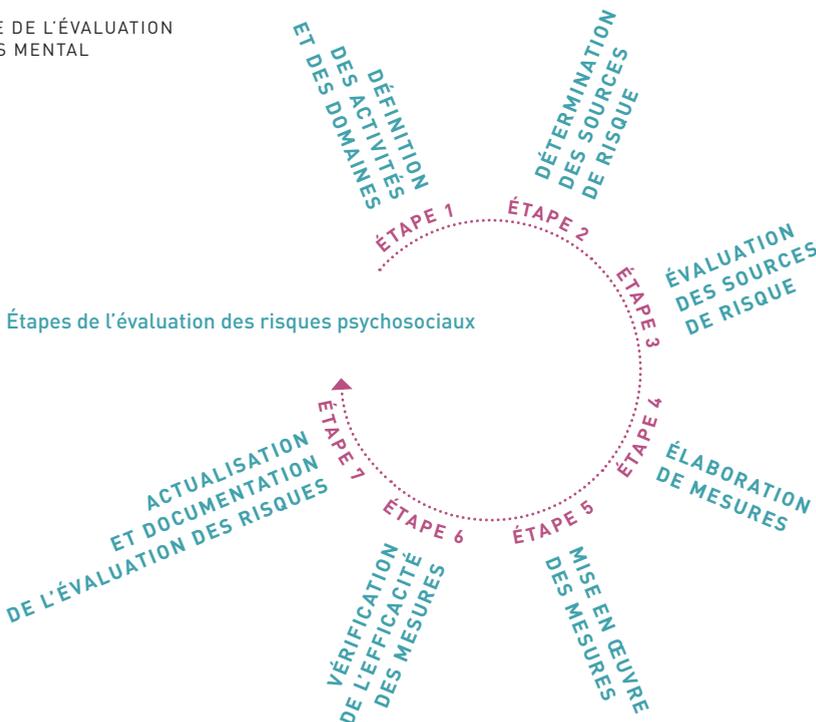
Cela permettra de décider des activités à inclure dans l'évaluation des risques psychosociaux. Les descriptions ou les organigrammes de tâches et de métiers sont en principe très utiles ici.

L'évaluation des risques psychosociaux peut être structurée selon

### LES ACTIVITÉS :

- Groupes définis selon le lieu de travail (p.ex. bureaux)
- Groupes définis selon l'activité (p.ex. encadrement)
- Groupes professionnels (p.ex. maçons)

APPROCHE DE L'ÉVALUATION  
DU STRESS MENTAL



Ou

LES DOMAINES :

- Domaines de travail ou organisationnels  
(p.ex. administration, site de construction)

Ce choix doit être justifié.

Dès ce premier stade, il devra être clair que le processus s'attache à une évaluation des conditions de travail, pas à une évaluation des individus.

## ÉTAPE 2

### Détermination des sources de risque

En renvoyant à l'introduction de ce guide, on comprendra que les données concernant les congés de maladie, la fluctuation du personnel, les problèmes de qualité ou les plaintes fournissent des informations utiles et constituent autant d'indicateurs des problèmes psychosociaux au sein d'une entreprise. Ces données fourniront une première impression. De même, il est essentiel d'opérationnaliser les conditions et l'environnement de travail, y compris les communications, au sein de l'entreprise et avec l'extérieur.

La section suivante donne la liste des facteurs psychosociaux pour six domaines fondamentaux. On y trouvera une structure de référence pour le processus d'évaluation :

- Organisation du travail et du temps de travail
- Organisation de la sécurité au travail
- Tâches de travail
- Coopération avec les autres métiers et entreprises
- Qualification
- Communication

Si l'évaluation des sources de risque ne donne pas de résultats suffisamment spécifiques ou que les mesures semblent lacunaires, il est recommandé d'organiser un atelier d'analyse sous la conduite d'un animateur (p.ex. brainstorming,

analyse de la situation au travail) après la phase d'étude des données. Les risques psychosociaux au travail peuvent être cernés à l'aide d'entretiens d'observation, d'analyses dirigées, d'ateliers de discussion ou d'enquêtes écrites standardisées menées auprès des travailleurs. La description de l'Étape 3 donne un aperçu succinct des méthodes de conduite d'une évaluation des risques. Les méthodes et outils peuvent également être combinés. La procédure choisie dépendra, par exemple, de la taille de l'entreprise et de ses domaines d'activité.

## ÉTAPE 3

### Évaluation des sources de risque

Une fois que les sources de risque ont été identifiées dans les différents domaines à considérer, il convient d'évaluer les charges et contraintes et de prendre une décision quant à la question de savoir si des mesures de santé-sécurité au travail sont requises.

Chaque pays possède des directives ou des outils mis à disposition par des organismes de prévention privés ou publics qui peuvent être utilisés pour évaluer les facteurs de risque psychosociaux dans les différents domaines. Il s'agit ici de facteurs objectifs de l'environnement du travail susceptibles d'affecter la santé et la sécurité des travailleurs. Certaines publications rendant compte des résultats d'études en sciences du travail peuvent également être utiles dans l'évaluation des risques psychosociaux.

La description des sources de risque identifiées et évaluées doit être claire et précise. Il convient d'éviter des indications générales telles que « situation stressante », « charges administratives en raison d'exigences internes » ou « organisation inefficace ». Il en va de même lorsqu'on documente l'ensemble du processus d'évaluation des risques et les mesures d'atténuation des risques.

## DOMAINES ET FACTEURS DE RISQUE PSYCHOSOCIAL

### ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU TEMPS DE TRAVAIL



Détectabilité des signes

Intelligibilité des signes

Durée du service

Pauses

Travail posté

Changement de tâches

Flux de travail

Timing

Contraintes de temps

Perturbations

Travail en équipe/individuel

Activités accompagnées de dangers spécifiques

Lieux confinés

### ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Responsabilités

SST

Structures d'encadrement et de direction sur les sites

Réunions régulières

Éclairage

Climat

Bruit

Couleurs

Odeurs

### TÂCHES DE TRAVAIL



Attention

Travail varié

Prédictibilité

Quantité de travail

Niveau de difficulté

Champ d'action

Responsabilité

Possibilité de choix

Exigences particulières

### COOPÉRATION AVEC LES AUTRES MÉTIERS ET ENTREPRISES



Coopération

Collaboration avec d'autres métiers, professions et entreprises

Travailleurs étrangers

Sous-traitants

### QUALIFICATION



Niveau de qualification

Qualifications ou compétences manquantes

Opportunités de carrière

Établissements de formation

Apprentissage sur le tas

Opportunités

Surqualification (décalage entre compétences et tâche)

### COMMUNICATION



Contact social

Comportement / coopération en groupe

Relations avec les supérieurs

Feed-back

Style de management

Statut / validité sociale

Emploi des langues

Opportunités de carrière

Compte rendu des activités / feed-back sur leur statut

Selon la méthode ou l'outil choisi, des valeurs limites ou des valeurs comparatives empiriques pourront être disponibles (p.ex. en cas d'utilisation de questionnaires).

Si les entretiens d'observation ne permettent pas d'évaluer clairement les charges et contraintes, on pourra organiser un atelier d'analyse sous la conduite d'un animateur (p.ex. brainstorming) pour parvenir à une décision. Une identification claire des risques psychosociaux (c'est-à-dire une description détaillée du problème) facilite le brainstorming sur les mesures potentielles et l'élaboration de mesures spécifiques.

## ÉTAPES 4 + 5

### Define activities and areas

Les directives européennes réglementent les fondements de l'organisation du travail et, de ce fait, l'élaboration des mesures. Ces directives exposent le socle d'exigences minimales valant pour tous les États membres. Le principe de la directive cadre européenne sur la SST est analogue : le travail doit être organisé de façon à éviter tout risque pour la vie et la santé mentale et à minimiser le risque résiduel.

Les mesures seront généralement conçues en tenant compte du principe STOP, destiné à réduire les dangers et les risques à la source.

#### LE PRINCIPE STOP

1. Substitution
2. Mesures Techniques
3. Mesures Organisationnelles
4. Précautions Personnelles

En ce sens, le principe instaure une sorte de hiérarchie à adopter par les entreprises dans toutes leurs activités de prévention. S'il est clair que certains facteurs de risque psychosociaux peuvent être éliminés totalement, il reste vrai que des mesures et changements techniques et, en particulier, organisationnels seront en fin de compte les principaux moyens d'atténuation des facteurs de risque et de leur traitement. Néanmoins, les précautions personnelles jouent un rôle tout aussi important dans toute stratégie de prévention. C'est pourquoi le principe STOP ne doit pas simplement être considéré comme une obligation légale ; il contribue également à opérationnaliser le processus d'évaluation, surtout pour la définition de mesures de prévention.

Il est de bonne pratique de traiter tous les facteurs psychologiques de risque en les atténuant à la source. C'est pourquoi les mesures doivent viser en premier lieu la configuration des conditions de travail au sein de l'entreprise, en ciblant l'organisation, la structure, les processus, la qualification des travailleurs et les activités. Le mode d'organisation du management et la coopération dans l'entreprise ont eux aussi un impact majeur sur les questions de santé mentale ; ce ne sont pas simplement des éléments de l'organisation ou des processus.

Les ateliers sont une bonne méthode pour élaborer des mesures ciblant les risques psychosociaux qui ont été identifiés. Ces ateliers peuvent être animés par différents experts en prévention (responsables SST, médecins ou psychologues du travail).

Les mesures doivent être mises en œuvre progressivement en tenant compte d'un calendrier de priorités. Une personne spécifique doit avoir la responsabilité du processus et il convient de fixer un délai pour la mise en œuvre des mesures. Les mesures retenues doivent être expliquées aux travailleurs ou responsables concernés et être discutées avec eux.

Lors de la mise en œuvre des mesures, il est essentiel de définir clairement les responsabilités pour certaines tâches (rôle du superviseur/

## MÉTHODES DE CONDUITE DES ÉVALUATIONS DE RISQUES

TYPE D'OUTIL	PROCÉDURE	POINTS FORTS	PRÉREQUIS / LIMITES
Ateliers d'analyse	Description des travailleurs ; des experts évaluent les risques psychosociaux du travail dans le domaine en question.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le lien étroit avec l'expérience des travailleurs et supérieurs concernés fournit des descriptions approfondies de situations de stress réelles.</li><li>• Des recommandations en vue des mesures peuvent être élaborées directement en atelier pour les domaines problématiques qui ont été identifiés.</li><li>• Les barrières linguistiques sont rapidement reconnues.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessitent un climat de confiance et des échanges ouverts.</li><li>• Distorsions possibles en raison de la dynamique de discussion en groupe (p.ex. dominance de la part de « premiers », priorité donnée à des problèmes rencontrés ici et maintenant).</li><li>• Nécessitent une animation bien menée, si nécessaire par des animateurs externes.</li></ul>
Entretiens d'observation	Des personnes formées évaluent les risques psychosociaux sur la base de leur observation de l'activité, généralement complétée par des entretiens (brefs) avec les travailleurs et les employeurs concernés.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les risques psychosociaux sont enregistrés indépendamment de l'expérience du travailleur.</li><li>• Fournissent des descriptions approfondies de la situation de stress, selon la méthode utilisée.</li><li>• Les résultats de l'analyse sont objectivés par le recours aux équipes d'analyse.</li><li>• Les observations /entretiens avec les travailleurs sur leur lieu de travail habituel se passent souvent dans une ambiance informelle, sans seuil à franchir.</li><li>• C'est souvent la seule méthode possible sur les lieux de travail comportant moins de quatre travailleurs.</li><li>• Les barrières linguistiques sont rapidement reconnues.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les observateurs doivent être formés.</li><li>• L'observabilité des risques psychosociaux doit être indiquée s'il est impossible d'organiser des entretiens complémentaires.</li><li>• Demandent un temps relativement long si de nombreuses activités/de nombreux domaines doivent être pris en considération.</li></ul>
Enquêtes auprès des travailleurs	Les travailleurs utilisent des questionnaires standardisés pour évaluer les risques psychosociaux liés à leur travail.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquent tous les travailleurs.</li><li>• Mettent en lumière un large éventail de facteurs de risque psychosociaux.</li><li>• La procédure étant standardisée, elle permet les comparaisons par rapport à des valeurs de référence.</li><li>• Conviennent en particulier pour obtenir un aperçu général et identifier les domaines problématiques.</li><li>• Les résultats des enquêtes sont objectivés si celles-ci s'adressent à tous les travailleurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il faut garantir une taille minimum par unité d'évaluation afin de garantir l'anonymat.</li><li>• Lorsque l'enquête met en lumière des sources de risque, celles-ci doivent généralement être mieux spécifiées afin de planifier des mesures (p.ex. au sein des ateliers/ de l'équipe d'analyse ou via des entretiens d'observation).</li><li>• Nécessitent un intérêt suffisant pour recueillir des données significatives.</li><li>• Demandent des capacités de lecture.</li></ul>

de la hiérarchie/d'un autre département responsable). Les quatre niveaux suivants doivent être pris en considération pour toute action :

- Le niveau individuel – Que peut faire le travailleur ?
- La hiérarchie – Quelles sont les tâches du management ?
- L'organisation – Que peuvent faire un autre département/une autre unité ?
- Expertise en interne ou externe – De quelles connaissances supplémentaires a-t-on besoin ?

### EXEMPLE

Les interruptions constantes par le téléphone mobile constituent une charge ou une contrainte potentielle. Chaque travailleur a la responsabilité de décider des moments où il accepte un appel téléphonique. De cette manière, il est possible d'assister à une réunion sans activer son portable – la plupart des personnes attendront qu'on les rappelle après la réunion. Bien entendu, cette procédure peut aussi être étendue à d'autres activités. Il appartiendra au superviseur d'en approuver l'application. Selon les niveaux mentionnés plus haut, elle pourra être dans les cas suivants :

- assistance à une formation d'utilisateur ;
- un superviseur achète une licence pour un logiciel spécial ou une mise à jour particulière ;
- le département informatique achète du matériel ou du logiciel supplémentaire, ou met en place de meilleures connexions Internet.

Lorsqu'une situation est impossible à changer, il faut communiquer des messages clairs aux travailleurs concernés. Les sites de rénovation de rails de chemin de fer sont un bon exemple d'une telle situation. Ces travaux sont souvent effectués de nuit. Or, les inconvénients pour les compagnies de chemin de fer dus à des retards ou des annulations de trains sont plus grands que les contraintes ressenties par les travailleurs lorsqu'ils effectuent ce travail. Ainsi, les

postes de nuit sont sources de stress, mais ne peuvent être changés par l'employeur.

De même, les conditions climatiques sont généralement difficiles à changer. Il n'est pas possible de prévoir de l'ombrage, du chauffage ou une climatisation sur tous les chantiers.

## ÉTAPE 6 Vérification de l'efficacité des mesures

Lors de la vérification de l'efficacité des mesures, il convient d'évaluer si les mesures prévues en matière de conception et d'organisation du travail réduisent effectivement les risques psychosociaux sur le lieu de travail.

Les questions suivantes sont utiles :

- Les actions prévues ont-elles été entreprises ?
- Le but visé a-t-il été atteint grâce aux mesures ?
- Quel est l'impact des mesures sur la santé et la sécurité des travailleurs ?

L'efficacité peut être vérifiée par de courts entretiens verbaux ou de courts échanges écrits avec les travailleurs et l'encadrement. On peut également tenir des discussions en groupe au sein des départements de l'entreprise ou sur les sites de construction. Dans tous les cas, la procédure choisie doit être traçable et être coordonnée avec les représentants des travailleurs.

Il convient de tenir compte du fait que certaines mesures n'auront d'effet qu'à moyen ou à long terme, et que leur impact ne sera pas observable du jour au lendemain. Si les mesures n'ont pas l'efficacité prévue, il faut retourner à l'Étape 4 pour mettre au point des alternatives.

## ÉTAPE 7

# Actualisation et documentation de l'évaluation des risques

Tous comme pour les autres évaluations de risques liés au travail, l'évaluation des risques psychosociaux doit être passée en revue de façon régulière, en particulier si :

- les conditions de travail ont changé ;
- de nouvelles règles de santé-sécurité au travail ont été adoptées ou la connaissance du travail en question a progressé ; ou
- il y a des signes manifestes de rotation du personnel, de problèmes de santé ou d'un nombre important de plaintes.

La documentation doit permettre de montrer que l'évaluation des risques a été correctement effectuée. Cela implique que la description de chacune des étapes doit être justifiée et être rédigée de manière compréhensible et claire.

La documentation peut être au format électronique ou sur papier. Elle doit détailler au minimum :

- Les domaines de travail et les travailleurs concernés
- Une description et une évaluation des sources de risque
- Une définition des mesures concrètes de sécurité-santé, y compris leur calendrier et les personnes responsables
- La mise en œuvre des mesures
- La vérification de leur efficacité
- La date de création.

**DES FORMULAIRES SPÉCIFIQUES ET DES NOTES EXPLICATIVES** sont généralement disponibles dans chaque État membre. L'organisme de prévention de l'industrie de la construction peut vous aider à trouver les sources adéquates.

# Détermination des mesures d'atténuation des facteurs de charge individuelle

**Une planification correcte** des mesures d'atténuation des risques existants constitue l'un des éléments fondamentaux du processus. Les mesures retenues seront vitales pour atteindre des résultats positifs, mais devront être réalistes et faisables. De plus, leur succès dépendra largement de leur acceptation par toutes les personnes concernées.

**Les six aspects définis ci-après** se basent sur des concepts acceptés pour l'atténuation des risques dans ce domaine, tout en comprenant deux aspects (organisation de la SST et coopération entre métiers/entreprises) qui sont d'une importance spécifique pour le secteur de la construction.

Les exemples de mesures d'atténuation des risques fournis ne prétendent pas à être exhaustifs, mais sont donnés pour fournir quelques idées et encourager le lecteur à réfléchir lui-même à des solutions adaptées à sa situation.

## 1. ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU TEMPS DE TRAVAIL



## 2. ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL



## 3. TÂCHES DE TRAVAIL



## 4. COOPÉRATION AVEC LES AUTRES MÉTIERS ET ENTREPRISES



## 5. QUALIFICATION



## 6. COMMUNICATION



## 1. ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU TEMPS DE TRAVAIL



L'organisation du travail impose des exigences énormes aux entreprises de construction. Outre la coordination des tâches individuelles et la gestion des différents processus de travail, elles doivent souvent coopérer avec d'autres entreprises et métiers ou tenir compte de ceux-ci.

L'intervention d'un métier (p.ex. le transport ou le terrassement) peut faciliter ou compliquer le travail d'un autre métier, rendant son travail plus calme ou plus stressant. Un facteur important dans l'organisation du travail réside bien sûr dans le fait de disposer d'un nombre suffisant de travailleurs pour réaliser la ou les tâches à effectuer.

Il existe quantité de types d'horaires dans la construction : travail de nuit, travail posté, travail de week-end, heures supplémentaires lorsque les délais sont serrés.

Un grand nombre d'études en SST ont fait apparaître que le travail de nuit, le travail posté ou des heures supplémentaires trop fréquentes peuvent être nuisibles à la santé à long terme. Ce type d'organisation du travail peut se révéler un facteur de stress ; c'est pourquoi l'organisation des temps de travail est un outil essentiel en vue de l'atténuation des charges et des contraintes.



## CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

## MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel n'a pas d'informations sur les nouveaux travailleurs.  
Pas de point de contact ou d'accueil le matin du premier jour d'un nouveau travailleur.

Le Service Clientèle (Comptabilité) n'a pas de connaissances techniques.

Les travailleurs prennent du matériel en magasin sans le demander au chef de magasin ou enregistrer le changement des quantités.

Les travailleurs sont exposés au danger parce que les lieux de travail sont trop isolés.

Plaintes concernant une trop grande pression du travail.

Faible acceptation du mode d'organisation du travail.

Les temps de travail tels qu'ils sont pratiqués perturbent l'équilibre travail-vie privée.

Travail de nuit.

Mauvaise organisation des temps de travail.

Plaintes concernant l'organisation des horaires et/ou de la durée du travail.

Mails, notes de service, réunion du superviseur avec l'équipe pour l'informer de la signature des contrats.

Le superviseur nomme un point de contact pour les nouveaux travailleurs pendant leur première semaine.

Établir un flux de travail écrit pour savoir qui contacter sur quelles questions/quels thèmes.

Il faut se renseigner chez chaque département, l'un après l'autre, en cas de questions ou demande technique de la part d'un client.

Introduire un système de documentation simple à utiliser par tous (p.ex. scanner pour codes à barres).

Organiser le travail de façon à ce que les travailleurs ne se trouvent pas seuls sur leur lieu de travail (situation interdite par la loi dans certains États membre de l'UE).

Créer des tampons dans le planning.

En faisant participer les travailleurs à l'organisation du travail, on améliore à la fois la qualité de celui-ci et le niveau d'acceptation de la part des travailleurs.

Favoriser la transparence des processus de prise de décision et des politiques de l'entreprise.

Planification correcte du personnel, en prévoyant des effectifs suffisants.

Impliquer les travailleurs dans la planification des tableaux de service et se renseigner sur leurs préférences en matière d'horaires de travail.

Réduire les exigences de productivité – le corps humain ne peut pas être aussi performant de nuit que de jour.

Éviter le travail de nuit autant que possible.

Mettre en place un planning prédictif des temps de travail et des ressources afin d'éviter les heures supplémentaires.

Corriger dès que possible le calendrier s'il est probable que le travail ne pourra pas être terminé pour la date convenue.

Les besoins et la situation sociale et familiale des travailleurs doivent être pris en compte lors de la préparation du calendrier de production, et en particulier lors de la planification du travail posté.

Prévoir un feed-back en temps utile pour tous les aspects de l'organisation des temps de travail.

Tenir compte de la santé des travailleurs en planifiant les pauses.

Annoncer la planification des effectifs (changement de site) suffisamment à l'avance.

## 2. ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Une bonne planification et la mise en œuvre correcte de mesures de sécurité sur le site de construction est un outil essentiel de réduction des risques psychosociaux à la source.

Les chantiers de construction diffèrent des lieux de travail statiques. Les travaux de construction s'effectuent dans un environnement en évolution constante, dans lequel l'ouvrage tout comme les processus changent en permanence. Une réponse à cette situation particulière consiste à désigner un coordinateur en sécurité-santé. Des réunions régulières avec toutes les entre-

prises présentes sur le chantier permettent aux parties prenantes de convenir de mesures de protection collective et des responsabilités quant à leur mise en œuvre. Il faut rédiger un plan de sécurité-santé qui sera régulièrement mis à jour sur la base de ces accords.

La clarté en ce qui concerne les responsabilités est un facteur important, voire indispensable, pour une organisation efficace de la sécurité. Les responsabilités doivent être partagées entre le management, les responsables du site et les chargés de sécurité sur le site.

### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

Coopération entre les entreprises, y compris les indépendants intervenant sur le site.

Manque d'informations sur le site.

Bureau paysager. Bruit ambiant dû aux appels téléphoniques et aux réunions de projet.

En cas d'accidents du travail ou d'incidents graves.

### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Organiser des réunions régulières entre toutes les entreprises impliquées.

Créer des plans de travail pour les activités lors desquelles plusieurs entreprises travaillent sur le même lieu et avec le même équipement.

Prévoir un code de conduite écrit.

Veiller à ce que les informations nécessaires soient fournies régulièrement, oralement ou par écrit, aux différents métiers et entreprises présents sur le site.

Envisager la nécessité de fournir l'information dans plusieurs langues.

Prévoir des cloisons entre les bureaux.

Définir des zones de réunion.

Utiliser des alarmes visuelles ou à vibreur et des casques d'écoute pour les appels téléphoniques.

Discuter d'un code de conduite.

Après un accident grave ou un autre événement grave, prévoir du temps libre pour les témoins et les membres de l'équipe afin qu'ils puissent décompresser ; prévoir au besoin une première aide psychologique immédiate.



### 3. TÂCHES DE TRAVAIL



La conception des tâches de travail constitue la base à la fois des compétences nécessaires et des risques psychosociaux potentiels. Une tâche « humaine » doit être faisable, pouvoir être effectuée en sécurité et sans erreurs, et promouvoir le développement personnel du travailleur.

L'autonomie, le caractère complet des tâches, l'appel à des compétences variées, les interactions sociales et une latitude pour les décisions indépendantes sont d'autres facteurs importants de motivation des travailleurs. Une bonne gestion de ces aspects est déterminante pour la qualité du travail effectué.

#### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

#### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### MARGE DE MANŒUVRE – LIBERTÉ ABSENTE OU INSUFFISANTE EN TERMES DE TEMPS

Délais serrés et contraintes de temps.

Informez toutes les personnes concernées et fournissez des estimations réalistes.

Actualisez régulièrement le statut d'avancement du contrat en cours.

Contraintes de temps croissantes en raison de durées et/ou moments définis avec précision pour l'achèvement des tâches, alors qu'un flux de travail plus flexible serait possible.

Temps de pause flexibles.

Mot à dire des travailleurs sur les horaires.

Pas de possibilité d'interrompre brièvement le travail.

Travail en équipe, ce qui permet de prendre des pauses moyennant un léger temps en heures supplémentaires.

Permettre les interruptions/pauses, si nécessaire en prévoyant un remplacement.

Pas d'influence sur le contenu du travail ou spécifications rigides quant à la façon d'effectuer le travail : les méthodes et les équipements de travail sont définis avec rigueur.

Proposer aux travailleurs un minimum de deux méthodes de travail et outils parmi lesquels ils peuvent choisir.

Veiller au caractère complet des tâches confiées à chaque travailleur (avec une clarté quant aux objectifs, à l'horaire, à la préparation individuelle, à l'action/l'exécution, ainsi que contrôles avec feed-back). Le personnel expérimenté, en particulier, est le mieux placé pour savoir comment mettre en œuvre un processus et quels outils choisir.

Créer des groupes de travail indépendants et décentralisés, qui pourront prendre leurs propres décisions sur une tâche donnée du groupe et la coordonner, plutôt que de décomposer les travaux en petites tâches disjointes.

Réduire la charge émotionnelle (p.ex. en étant amical vis-à-vis de personnes agressives) en établissant des codes de conduite clairs pour les attentes envers le personnel et quant aux comportements admis.



#### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

#### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### MANQUE DE VARIATION (VARIÉTÉ)

Grande répétitivité des tâches individuelles, tâches toujours identiques, p.ex. dans le cas d'activités très monotones.

Vérifier si le travail monotone ou physiquement exigeant peut être organisé de manière différente.

Éviter les tâches à gestes répétés fréquemment (peinture, pelletage constant, nettoyage ou pose de tuiles).

Réduire les longues périodes de concentration intense.

Changement d'activité au cours de la journée de travail.

Responsabilité accrue pour les activités exercées.

#### INFORMATION / APPORT D'INFORMATION - DÉFICIT D'INFORMATION

L'information est manquante ou n'est pas à jour. Par exemple, un travailleur n'est pas suffisamment informé sur le prochain rendez-vous avec un client et n'est pas en mesure de s'y préparer correctement.

Équiper les travailleurs d'équipements pour les nouveaux médias et les utiliser pour partager les informations utiles.

**Attention : un surplus d'informations peut également représenter une charge et une contrainte !**

Avant de partager des informations, se demander qui a besoin de quelle information, de combien d'informations et quand. L'information doit être utile et consolider la conformité légale des activités ; elle doit être pertinente par rapport à la fonction.

## 4. COOPÉRATION AVEC LES AUTRES MÉTIERS ET ENTREPRISES



Les travaux de construction impliquent souvent une coopération entre différents métiers et entreprises sur un même lieu. Les activités ont des répercussions les unes sur les autres et dépendent les unes des autres. Plus il y a de personnes travaillant sur un projet ou sur un site de construction, plus grande sera la probabilité de malentendus dans la communication et de présence de facteurs de stress. Les langues souvent nombreuses parlées sur un même chantier et les différences dans la culture de prévention ont elles aussi une influence considérable.

L'organisation SST de l'entrepreneur général et le travail du coordinateur en sécurité-santé doivent tenir compte de ces éléments en facilitant l'information réciproque, la communication et la mise en place de mesures organisationnelles appropriées.

On veillera tout particulièrement au fait que les travailleurs détachés, les indépendants ou les travailleurs appartenant à un sous-traitant peuvent ne pas bien connaître la langue principale du chantier.

### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

S'il faut coordonner le travail de plusieurs entreprises sur un même site.

En cas de problèmes ou de plaintes concernant la coopération entre différentes entreprises /différents métiers.

Lorsque le travail d'une personne donnée peut mettre en danger les travailleurs d'autres entreprises et en cas de manque de communication.

### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Clarifier les compétences, les capacités et les responsabilités de toutes les personnes intervenant sur le site.

Mettre en place une structure meilleure et transparente d'information et de communication dans le cadre du projet /sur le site de construction.

Coordonner le travail effectué en parallèle par différentes entreprises à l'aide d'un planning clair, qui fait apparaître les interdépendances de manière transparente pour tous.

Dans le cas d'un projet /chantier de longue durée, organiser des réunions régulières avec les autres métiers et entreprises pour fournir du feed-back et établir un planning commun.

Définir des solutions communes pour les situations de travail dangereuses, valables pour toutes les entreprises associées au processus en question (p.ex. dispositions générales de sécurité, coordination de l'usage des grues, des travaux de terrassement, du transport).

Prendre en considération la présence éventuelle de travailleurs étrangers qui pourront avoir du mal à comprendre votre langue.

Prévoir des zones communes à tous.

Nommer des représentants des travailleurs pour améliorer la coopération.

## 5. QUALIFICATION



Tout va mieux d'emblée lorsque les qualifications et les capacités d'un travailleur (c'est-à-dire ses connaissances et son expérience) correspondent aux tâches qui lui sont confiées. Un travailleur qualifié qui répond aux exigences spécifiques d'un travail à effectuer commettra moins d'erreurs, travaillera de manière plus sûre et sera moins soumis au stress.

Il est cependant important d'également tenir compte des situations «de jachère», à savoir la non-utilisation de compétences disponibles, source de frustration et de ressentiment.

### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

Si les qualifications effectives d'un travailleur ne correspondent pas à la tâche à effectuer.

Si de nouvelles techniques et compétences sont nécessaires en raison de la présence de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies ou d'un nouvel équipement de travail.

Si les travailleurs se sentent en surcharge en raison du travail qu'ils effectuent.

Compétences inutilisées.

### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Prévoir une formation de qualité et des instructions claires.

S'informer sur les possibilités de formation professionnelle ou lancer de nouvelles formations.

Proposer des possibilités de formation et de qualification spécialisées, en interne ou sur le tas.

Vérifier le nombre et le type d'instructions de sécurité au travail et les modifier si nécessaire.

Impliquer les travailleurs dans l'évaluation du déficit de compétences ou des qualifications non ou sous-exploitées.

Proposer des mesures de développement personnel transparentes, telles qu'une revue annuelle des travailleurs.

Réviser et modifier au besoin de contenu et la configuration du travail.

Donner aux travailleurs la possibilité de transmettre leurs connaissances, p.ex. dans le cadre d'un programme de tutorat ou en donnant une formation en groupe.

Organiser des évaluations de performances et reconnaître le renforcement des compétences.

Revoir l'organisation du travail.

Prévoir un champ d'activité plus large pour la personne concernée.

Considérer si les travailleurs concernés peuvent être mutés à un autre poste plus en rapport avec leur qualification.

## 6. COMMUNICATION



Les conditions sociales de travail sur un chantier de construction (langues, cultures de sécurité, division du travail entre métiers, communication entre les niveaux d'encadrement et de direction, coopération entre les entreprises présentes,

disparités entre travailleurs ayant des situations d'emploi différentes) sont autant de facteurs qui contribuent à façonner le climat de travail. Selon la manière dont ces conditions sont organisées, elles peuvent être un fardeau ou une bénédiction.

### CARACTÉRISTIQUES CRITIQUES POSSIBLES

Travail en solitaire, sans contact avec des collègues pendant toute la journée.

Absence de feed-back positif de la part des responsables hiérarchiques.  
Manque de reconnaissance.

Présence de travailleurs étrangers, partiellement exclus des structures de communication et manquant d'informations.

Structures de communication peu claires et perturbations à répétition en raison d'une communication insuffisante ou ambiguë.

Problèmes linguistiques dus à l'intervention de plusieurs nationalités sur un même site.

Conflits sur le lieu de travail.

### MESURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Organiser des projets avec d'autres départements ou une alternance de travail avec des collègues.

Mettre en place un mécanisme de communication des feed-backs positifs de la part des clients.  
À la fin des projets, organiser des débriefings pour saluer les réalisations et tirer les leçons pour l'avenir.

Prendre le temps de donner à tous les travailleurs le même niveau d'information.  
Inclure ces travailleurs de toutes les manières possibles.  
Consulter les travailleurs de manière explicite. Ils sont souvent les mieux placés pour identifier les points susceptibles de conduire à une meilleure communication/coopération.

Clarifier les compétences et les responsabilités.  
Mettre en place une structure meilleure et transparente d'information et de communication au sein de l'entreprise.  
Réfléchir aux comportements liés au leadership et en discuter.  
Mettre en place un feed-back régulier sur les situations de travail et les possibilités d'amélioration.

Fournir les informations de santé-sécurité au travail, les codes de conduite ou les instructions d'utilisation dans plusieurs langues.  
Vérifier si les travailleurs ont une connaissance suffisante de la langue et sont en mesure de fournir des informations aux autres.  
Assister à une formation ou en proposer une si c'est possible au sein de l'entreprise.

Créer des opportunités d'aide et de soutien.  
Fournir des formations en sécurité-santé ou proposer des mesures de gestion des conflits (données au besoin par un intervenant extérieur).



Une appréhension complète des conditions de travail passe par la prise en compte des risques psychosociaux qui en sont partie intégrante. Cet enjeu complexe l'est davantage encore pour les entreprises de construction, appelées à opérer dans un environnement marqué par des conditions de travail en évolution constante.

Ce guide donne un tableau général des conditions de travail dans le secteur de la construction, propose des idées directrices pour leur évaluation, indique une série de méthodes de collecte des données et informations pertinentes, identifie les risques possibles et suggère des mesures pour les prévenir ou les réduire. Les auteurs espèrent que ces indications seront de nature à aider les entreprises du secteur de la construction dans l'évaluation de leurs conditions de travail.

FETBB  
Fédération Européenne des Travailleurs  
du Bâtiment et du Bois  
Rue Royale 45  
1000 Bruxelles  
Belgique  
Tél. +32 2 227 10 40  
info@efbh.be  
www.efbww.org

FIEC  
European Construction Industry  
Federation AISBL  
Avenue Louise 225  
1050 Bruxelles  
Belgique  
Tél. +32 2 514 55 35  
info@fiec.eu  
www.fiec.eu