

# Les Analyses du Centre Jean Gol



**Analyse :**

## **Le bien-être au travail**

**Violaine Herbaux**

**Jean-François Bairiot**

**Janvier 2017**

Administrateur délégué : Richard Miller

Directeur : Corentin de Salle

Directeur scientifique : Amaury de Saint Martin

Avec le soutien de la



Avenue de la Toison d'Or 84-86  
1060 Bruxelles

Tél. : 02.500.50.40

[cjg@cjg.be](mailto:cjg@cjg.be)

## **1. L'évolution du bien-être au travail**

Alors en pleine révolution industrielle, la classe ouvrière belge doit faire face à une pauvreté extrême et à des conditions de travail difficiles et précaires. Il n'existe alors quasiment aucun cadre légal qui légifère sur les conditions de travail, les droits et la protection des travailleurs.

Face à ces difficultés, plusieurs cercles ouvriers ont émergé à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et ont donné l'impulsion nécessaire à ce qui allait devenir les mouvements syndicaux<sup>1</sup>. Malgré les réactions des ouvriers, parfois violentes à l'image des émeutes de 1886, il faudra attendre 1900 pour qu'une première loi relative au contrat de travail ne contraigne l'employeur à veiller, en bon père de famille et, en dépit de toute convention contraire, à ce que le travail soit effectué dans des conditions adéquates sur le plan de la sécurité et de la santé du travailleur et à ce que les premiers secours doivent lui être garantis en cas d'accident<sup>2</sup>.

En 1903 est promulguée la 1<sup>ère</sup> loi sur les accidents du travail et en 1927 apparaît la première loi relative aux maladies professionnelles. Quelques années plus tard, au lendemain de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, le Règlement général pour la protection du travail voit le jour. Cinq années plus tard est votée une loi portant sur « la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que la salubrité du travail et des lieux de travail ». Cette loi sera le début de la médecine au travail et permettra d'organiser au sein des entreprises des services de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail. À cette époque, la mission confiée au médecin du travail était de permettre aux travailleurs d'avoir un accès médical de base dans une société alors encore non couverte par la sécurité sociale. La médecine du travail structurée et tournée vers la prévention ne viendra qu'après la mise en place de la sécurité sociale.

La prévention et protection des travailleurs sera renforcée en 1975 avec l'entrée en vigueur de l'arrêté royal consacré à la politique de prévention<sup>3</sup>. Le cadre législatif restait jusqu'alors fortement centré sur les politiques de prévention des risques.

La notion de risques psychosociaux apparaîtra en 1996, dans le cadre du vote de la loi du 4 août 1996 sur le bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur contrat. Cette loi définit la notion de bien-être et aménage des procédures en vue d'atteindre des objectifs définis en termes relativement larges : la sécurité au travail, la protection de la santé ou travailleur au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène au travail, l'embellissement des lieux de travail, les mesures prises en matière d'environnement pour ce qui concerne leur influence sur les autres points et la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral.

L'évolution de la législation est sans conteste un levier important dans la mise en place de mesures de prévention des risques professionnels. Le cadre légal a néanmoins fortement évolué pour passer de la notion de sécurité au travail vers celle de la santé, puis vers celle de bien-être

---

1

[http://www.cgsלב.be/sites/default/files/acלב/Documenten/Over\\_ACLVB/histoire\\_du\\_liberalisme\\_social.pdf](http://www.cgsלב.be/sites/default/files/acלב/Documenten/Over_ACLVB/histoire_du_liberalisme_social.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.previ.be/dic/public/detail.cfm?MotID=146>

<sup>3</sup> <http://afisteb.be/images/PDF/2cdebrouwer.pdf>

au travail et enfin plus spécifiquement, en 2002, vers la notion de violence, harcèlement moral ou sexuel au travail<sup>4</sup>.

Enfin, le stress au travail sera lui aussi abordé et traité au travers de la Convention collective de travail n°72 du 30 mars 1999 qui concerne la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, conclue au Conseil national du Travail et rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999. La convention collective de travail reste néanmoins uniquement d'application aux employeurs du secteur privé.

Enfin, une nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est parue au Moniteur belge le 28 avril 2014. Cette nouvelle législation légifère la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ainsi que le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.

L'introduction de la notion de risques psychosociaux et l'introduction de la nouvelle législation développent la prévention de l'ensemble de ces risques. Les risques psychosociaux au travail doivent être pris en compte dans la politique de prévention de l'entreprise comme tous les autres risques pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs<sup>5</sup>.

## **2. Le bien-être au travail : de quoi parle-t-on ?**

Tel que défini par l'article 4 §1 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs, le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- La sécurité au travail ;
- **La protection de la santé du travailleur ;**
- **Les aspects psychosociaux du travail ;**
- L'ergonomie ;
- L'hygiène du travail ;
- L'embellissement des lieux de travail ;
- les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

**L'employeur est tenu, selon la loi du 4 août 1996 à prendre les mesures nécessaires pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.** Il doit ainsi entre autres, éviter les risques et évaluer les risques qui ne pourraient être évités, prendre des mesures de protection collective et individuelle, mettre en place des mesures de prévention, adapter le travail à l'homme et aider, via des mesures d'accompagnement, le travailleur dans l'exécution de ses instructions.

Le travailleur est également concerné par les dispositions légales et doit, selon l'art. 5 de la loi du 4 août 1996, prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou des omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur.

<sup>4</sup> <http://orbi.ulg.be/bitstream/2268/37651/1/Hansez,%20Faulx,%20Mahhy%202006%20SSS.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=41483>

La prévention, la protection, l'organisation du travail et la qualité des structures mises à la disposition des travailleurs sont autant d'enjeux qui caractérisent « la santé professionnelle » du travailleur.

Ainsi, l'amplitude de la notion de bien-être au travail peut être décortiquée et classifiée par catégories, par facteurs, par indicateurs, par contraintes, par dommages, etc.

### 3. Les facteurs déterminants du « bien-être au travail »<sup>6</sup>

Selon une enquête statistique sur les conditions de travail des entreprises à un niveau européen réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail au niveau national par plusieurs Etats membres, **le travail est de plus en plus intense dans les Etats membres**. Les travailleurs sont soumis à des rythmes de travail de plus en plus soutenu et doivent faire face à **des délais de plus en plus serrés**. Le rythme dépendant des exigences des clients est également ressenti par une large majorité des travailleurs sondés comme l'une des principales contraintes liées au travail.

Le bien-être des travailleurs est également influencé par d'autres facteurs dits « biomécaniques ». Ces facteurs concernent les conséquences des **sollicitations musculo-squelettique** et sont directement liés **aux impacts physiques de la charge de travail**. L'exécution de mouvements répétitifs et le travail avec ordinateurs constituent, en Europe et en Belgique, les deux facteurs biomécaniques les plus contraignants pour les travailleurs. Un belge sur deux ressent également le fait de rester en position debout comme l'une des contraintes déterminantes.

Enfin, les facteurs personnels influencent évidemment la manière dont les travailleurs se sentent au travail. **L'absence d'influence dans la prise de décision** est pour 6 travailleurs sur 10 un facteur déterminant dans le bien-être au travail. De facto, **l'implication dans l'organisation** est essentielle pour 5 travailleurs 10. L'enquête met également en évidence que moins de 2 travailleurs sur 10 considèrent que le fait de travailler plus de 40 heures par semaines constitue une contrainte.

**Les exigences de travail telles que les délais et la vitesse d'exécution des tâches ainsi que le contrôle du travail jouent un rôle essentiel pour contrôler le stress psychosocial au travail.**

Un rapport publié en 2010 par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud<sup>7</sup> mérite également une attention particulière. Ce rapport intitulé « *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* » dresse un constat réaliste et pragmatique de l'environnement de travail en France. Plusieurs autres facteurs déterminants du bien-être au travail y sont également identifiés :

- la fréquence des réorganisations, des restructurations et des changements de périmètre des entreprises ;
- l'incertitude sur l'avenir et la peur du chômage ;
- l'accélération et l'augmentation des exigences des clients dans une économie fortement tertiarisée où de nouveaux modes de services ont émergé (call center, guichets, caissières, etc) ;

<sup>6</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/1997/43/fr/1/ef9743fr.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1997/43/fr/1/ef9743fr.pdf)

<sup>7</sup> [http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_lachmann.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf)

- l'utilisation des nouvelles technologies qui peut fragiliser la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, dépersonnaliser la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail, introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important ;
- la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, particulièrement dans le secteur tertiaire ;
- la performance économique comme unique échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans la prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- l'éloignement des salariés dans la prise de décision qui crée un sentiment d'impuissance collective et individuelle ;
- les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique ;
- les contraintes de transport qui cumulées à des questions d'organisation personnelle créent d'importantes tensions. Les femmes sont particulièrement concernées par ces difficultés et doivent parvenir à gérer l'organisation du temps de travail avec l'organisation des enfants ;
- l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises. Une augmentation qui va de pair avec une diminution des autres formes de lien social dans la société (famille, école, église, etc.).

#### **4. Baromètre du bien-être au travail en Belgique**

Le stress et la souffrance au travail sont des notions qui trouvent un écho de plus en plus important dans la presse et dans la recherche empirique. **De nombreuses études permettent d'appréhender, à échéances régulières, l'évolution du bien-être des travailleurs en Belgique et en Europe.** Associations syndicales, entreprises spécialisées en recrutement et/ou en ressources humaines ou encore universités et Instituts de recherche publient chaque année plusieurs études visant à mettre en exergue l'évolution du bien-être au travail (ou de la souffrance au travail) dans notre société.

Afin de mesurer et de contrôler le bien-être de ses travailleurs, la Belgique s'est dotée d'un centre de connaissance belge sur le bien-être au travail appelé « **Belgian Safe Work Information Center** » (BeSWIC). Celui-ci est intégré au large réseau européen de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Le SWIC est un centre de documentation du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale qui publie de nombreuses études et exemples de bonnes pratiques, réalise plusieurs campagnes de sensibilisation ou encore qui contribue à l'établissement de stratégies nationales en matière de bien-être au travail.

#### **• Troubles musculo-squelettiques**

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des affections de l'appareil locomoteur du corps, imputables à un travail lourd ou répétitif ou imputables au fait de devoir rester trop longtemps dans la même position assise ou debout. Ces problèmes dus à une surcharge ne sont pas des risques dangereux pour la vie sur le lieu de travail, elles constituent la part du lion des problèmes liés au travail en Europe.

Plusieurs facteurs dits « musculo-squelettiques » peuvent avoir des conséquences négatives sur le bien-être des travailleurs. Tous les secteurs d'activités sont concernés par ces risques, qu'ils soient biomécaniques (posture, répétition, force et durée de l'activité), environnementaux, organisationnels ou individuels (capacité physique de l'individu, etc).

Les TMS influencent considérablement la capacité des individus à travailler et affectent la productivité et la participation au marché du travail de milliers de travailleurs belges. **Selon une étude publiée par l'Institut pour la prévention et le bien-être au travail**<sup>8</sup> :

- près d'un travailleur belge sur cinq dit souffrir du dos chaque année ;
- plus de 17% des travailleurs belges souffrent de douleurs musculaires dans la nuque, les épaules et les membres supérieurs ;
- au moins 70.000 personnes souffrent d'arthrite rhumatoïde ;
- près de 7.600 personnes sont atteintes de spondylarthrite ankylosante en Belgique mais le diagnostic exact n'est parfois posé que sept ans après l'apparition des troubles.

Selon les résultats des enquêtes menées par Eurofound, **l'exposition aux mouvements répétitifs de la main et du bras et les positions douloureuses et fatigantes** sont relativement fréquentes et affectent respectivement 61% et 43% des travailleurs. L'exposition à des mouvements répétitifs a légèrement diminué depuis 2010 mais reste plus importante qu'en 2000. L'exposition aux positions fatigantes ou douloureuses a quant à elle diminuée ces dernières années<sup>9</sup>.

Les hommes sont également plus largement exposés que les femmes à ces risques, exceptés en ce qui concerne les mouvements répétitifs, pour lesquels les niveaux d'exposition sont plus ou moins équivalents.

- **Risque psychosociaux**

Selon les résultats de plusieurs études compilées par le Cabinet du Ministre fédéral de l'emploi, **28% des travailleurs belges sont confrontés à un excès de stress au travail**. Les conclusions mettent également en évidence que le nombre de troubles physiques et psychosociaux, tels que le burn-out, sont en Belgique, en augmentation. Autant les hommes que les femmes, principalement âgés entre 40 et 55 ans, sont les personnes le plus sensible au stress. Le secteur financier est particulièrement touché par le stress, suivi du secteur des transports, des soins de santé, du commerce du bétail, de l'horeca et de l'enseignement<sup>10</sup>.

Toujours selon les conclusions retenues par le Cabinet du Ministre fédéral de l'emploi, ce sont bel et bien les **exigences parfois démesurées de l'organisation et l'ambiance au travail qui provoquent stress et angoisse** chez les travailleurs souvent contraints de devoir choisir entre rapidité et perfection. **Des délais trop serrés, couplés à des exigences de travail sans cesse plus grandes, entraînent stress et frustration chez les travailleurs**<sup>11</sup>.

Ces conclusions misent en lumière par le SWIC rejoignent les résultats de nombreuses autres études dont celles tirées des enquêtes réalisées par Eurofound sur les conditions de travail. Selon l'enquête réalisée en 2010, 28% des personnes interrogées disaient ressentir du stress la plupart du temps et 59% d'entre elles déclaraient devoir travailler dans des délais très stricts et très court<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.fitforworkeurope.eu/Downloads/Website-Documents/FitForWork-Report-BELGIUM-FR2.pdf>

<sup>9</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1568fr.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568fr.pdf)

<sup>10</sup> [http://www.beswic.be/fr/news\\_board/stress\\_at\\_work](http://www.beswic.be/fr/news_board/stress_at_work)

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Eurofound, 2010

L'enquête menée en 2015 montre également qu'une proportion importante de travailleurs est confrontée à un très haut niveau d'exigences dans leur travail. Via les indicateurs utilisés, l'enquête confirme que le travail intensif est relativement répandu et que 36% des travailleurs de l'Union Européenne travaillent « tout le temps » ou « presque tout le temps » dans des délais très courts.

De plus, selon les statistiques de l'INAMI, **les cas de personnes déclarées en burn-out a plus que doublé entre 2007 et 2014**. Le nombre de personnes en burn-out, sorties du marché du travail pour une période supérieure à un an et indemnisées par la sécurité sociale est ainsi passé de 29.112 à 83.155 par an. L'INAMI estime que les cas d'arrêts maladie inférieurs à un an sont tout aussi nombreux et qu'il existe également un grand nombre de personnes également en burn-out mais non recensées comme tel par l'INAMI (des personnes ne faisant pas usage de leurs droits, des indépendants qui ne répondent pas aux critères de l'assurance invalidité et qui n'ont pas droit au chômage, des personnes alternant des périodes de travail et des périodes de maladies inférieures à un mois qui sont rémunérées par leurs employeurs)<sup>13</sup>.

La prévention peut par conséquent jouer un rôle majeur dans la lutte contre le stress, le burn-out et l'absentéisme au travail.

Enfin, quelques chiffres viennent redonner un peu d'optimisme. Une toute récente enquête menée par Edenred-Ipsos, dont les résultats ont été révélés dans la presse ce 26 mai, met en évidence que 70% des belges se disent satisfaits de leur travail et que 62% des belges se sentent considérés par leur hiérarchie. Malgré un avenir parfois jugé sombre, la jeune génération est la plus positive. Trois quarts des 18-30 ans vont ainsi travailler avec plaisir, contre 60% dans les autres groupes. 72% des jeunes considèrent leur travail comme stimulant (pour la moitié chez les 45 ans et plus). Ils obtiennent également des meilleurs résultats quant à leur sentiment de valorisation par leurs supérieurs (68%)<sup>14</sup>.

## **5. Les conséquences du mal-être au travail**

Le mal-être au travail entraîne une constante **augmentation du nombre de malades de longue durée**.

Le nombre des malades de longue durée en Belgique a fortement augmenté ces dernières années, pour atteindre, selon les derniers chiffres de l'INAMI, 320.000 personnes en 2013. Soit un doublement en dix ans. L'augmentation est par ailleurs linéaire et rien ne semble pouvoir endiguer cette aggravation permanente.

Selon le SPF emploi, cette augmentation s'explique notamment par la suppression de la prépension, du crédit-temps sans motif ainsi que par le recul de l'âge de la pension.

Les deux groupes les plus importants de personnes en maladie de longue durée, sont les personnes souffrant de lombalgies et les personnes atteintes de troubles psychiques, comme la dépression et le burn-out. Les deux sont liés au travail. Cela indique qu'il y a une inadéquation entre ce que les travailleurs sont aptes à faire et ce qui est exigé d'eux.

<sup>13</sup> [https://www.rtbef.be/info/societe/detail\\_le-nombre-de-depressions-et-de-burn-out-ne-cesse-d-augmenter-en-belgique?id=9166141](https://www.rtbef.be/info/societe/detail_le-nombre-de-depressions-et-de-burn-out-ne-cesse-d-augmenter-en-belgique?id=9166141)

<sup>14</sup> <http://trends.levif.be/economie/entreprises/bien-etre-au-travail-sept-travailleurs-belges-sur-dix-sont-satisfaits/article-normal-504863.html>

Les travailleurs malades de longue durée, c'est-à-dire malades depuis plus d'un an, peuvent percevoir une indemnité d'invalidité. Le coût des absences de longue durée est pris en charge par les mutualités, c'est-à-dire, in fine, par toute la collectivité.

Celui-ci est estimé à 4 milliards pour l'invalidité (soit, + 6,77% en 2013 pour l'incapacité primaire et +8,61% pour l'invalidité). Rien qu'en invalidité, l'addition s'est alourdie de 300 millions d'euros en 2013 par rapport à 2012.

## **6. Propositions et recommandations du Centre Jean Gol**

- *Programme électoral général de 2014*

- d'inviter les partenaires sociaux à revoir la convention collective sur le télétravail afin de développer ce mode de travail pour lequel la Belgique accuse un retard par rapport à plusieurs pays européens. Outre le fait que le télétravail permet un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, il apporte également une solution aux problèmes de mobilité ;

- de réformer et simplifier le système de congés thématiques : les congés thématiques contribuent à assurer un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et servent de charnière à la rencontre entre le bien-être social et la performance économique. Il convient donc de développer les mesures visant à permettre au travailleur de mieux combiner la famille, les soins et le travail tout en veillant à assurer l'organisation du travail au sein de l'entreprise<sup>15</sup> ;

- de sensibiliser et former davantage les médecins du travail, les médecins généralistes ou tout autre professionnel du secteur à la problématique du stress au travail<sup>16</sup> ;

- de créer une fiche technique ou questionnaire qui analyseraient les symptômes du travailleur et permettraient de poser un diagnostic rapidement. Ce test serait mis à disposition des médecins du travail, des médecins généralistes ou tout autre :

- de sensibiliser et inciter les chefs d'entreprises à évaluer le fonctionnement et l'organisation de leur entreprise et les encourager à opérer les changements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi au bien-être de leurs travailleurs.

- *Nouvelles propositions (basées sur une analyse en cours sur le bien-être au travail)*

- **valoriser l'utilisation de l'indice de Bradford.** Cet outil qui permet de mesurer l'absentéisme des travailleurs peut servir de base pour nouer un contact et entamer le dialogue avec un travailleur souvent absent. Comprendre les raisons d'un absentéisme répété, avant « qu'il ne soit trop tard » est essentiel ;

- **encourager les évaluations des travailleurs,** autant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les évaluations ne doivent pas être envisagées par les travailleurs comme des moments de stress et de sanctions mais bien comme des opportunités d'échanger avec la hiérarchie sur les difficultés éventuellement rencontrées ;

- **favoriser la formation continue des travailleurs.** La valorisation des compétences et la reconnaissance du travail fourni contribue au sentiment d'utilité du travail :

---

<sup>15</sup> Ibidem

- dans la mesure du possible, **encourager les entreprises à devenir**, au-delà d'un lieu uniquement réservé au travail, **un lieu de bien-être** où les travailleurs peuvent y trouver des espaces de détente et d'échanges avec leurs collègues. L'espace de travail, où les individus passent une grande partie de leur temps, doit pouvoir être agréable et accueillant ;
- favoriser l'équilibre entre vie-privée et vie-professionnelle via la création de davantage de **crèches inter-entreprise**. L'offre d'accueil étant dans de nombreuses régions insuffisantes, le placement des enfants est pour de nombreux parents une source de stress importante. Les horaires des crèches et des accueillantes sont également limités ce qui amènent de nombreux parents à s'inquiéter quotidiennement pour l'organisation du travail et de la vie privée. Le stress augmente alors lorsque les trains ont du retard ou qu'une tâche urgente doit être effectuée en dernière minute. Pour cela, nous encourageons les entreprises à développer des partenariats publics-privés afin de créer en leur sein ou à quelques pas de l'entreprise des espaces d'accueil pour les enfants.
- Etablir différents moyens de communication pour informer sur la prévention des risques psycho-sociaux dans le chef des travailleurs.
- Adopter des instruments, méthodes et outils destinés à faciliter la mise en œuvre de la prévention des risques psycho-sociaux, en matière d'analyse de l'environnement de travail et d'évaluation des risques.
- Une approche consiste donc à prévenir les risques psycho-sociaux en amont. Dans ce domaine, l'analyse globale du milieu de travail, grâce notamment à l'utilisation de check-lists, peut permettre de déceler ce qui, dans l'organisation et l'environnement du travail, peut conduire à un risque psycho-social.