



# Bon Travail Bonne Santé II

\* Lignes directrices  
sur les bonnes pratiques

# TABLE DES MATIÈRES

---

1. Introduction	3
2. Contexte	5
3. Améliorer le bien-être mental	6
4. Risques professionnels pour la santé mentale	14
5. Atténuer les effets néfastes et aider à la réinsertion	16
6. Engagement des parties prenantes	20
7. Conclusion	25



# Bon Travail Bonne Santé II

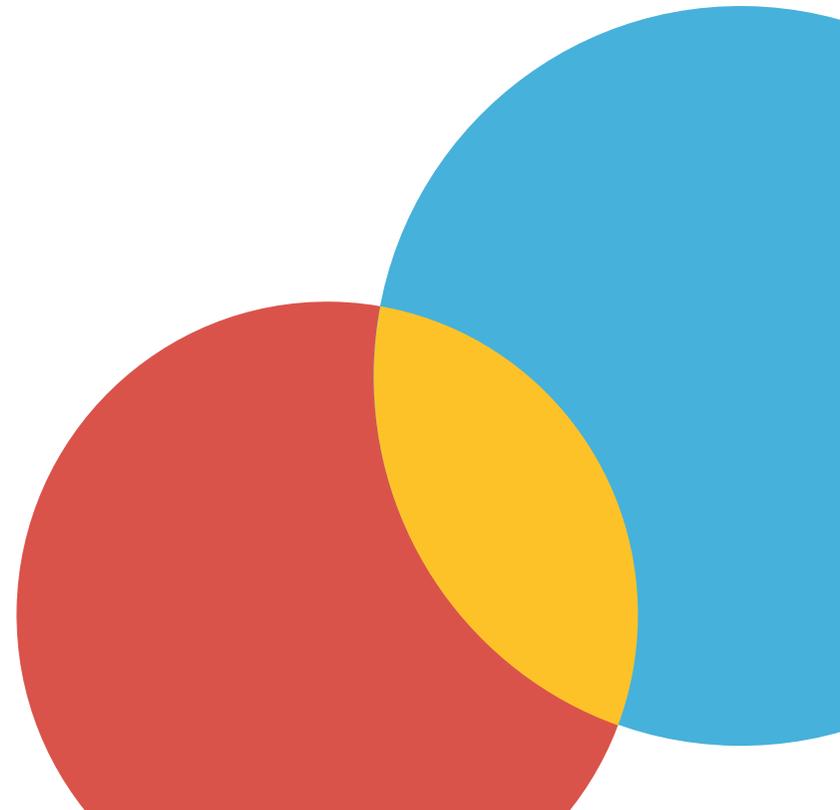
*Assurer le bien-être mental des employés des TIC  
dans le nouveau monde du travail*

## 1. Introduction

---

**1.1.** Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) a toujours été à l'avant-garde des évolutions techniques, à la fois en soutenant d'autres secteurs industriels ainsi qu'en utilisant les nouvelles technologies dans les entreprises au sein même du secteur. Par conséquent, les travailleurs des TIC ont été parmi les premiers à ressentir les avantages, mais aussi les inconvénients de ces changements qui ne se limitent pas uniquement à l'utilisation de technologies et d'équipements modernes, mais entraîne aussi également des modifications importantes dans l'organisation du travail. Si les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le télétravail ou le travail mobile basé sur les TIC, peuvent être bénéfiques pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des travailleurs, elles ont néanmoins brouillé la frontière entre ces deux aspects de la vie des travailleurs et des travailleuses. La technologie de pointe a accru les avantages potentiels, mais aussi les risques que comporte le travail « sans frontières », et la disponibilité constante que permet cette technologie peut entraîner une augmentation de la charge de travail et du temps de travail, exerçant ainsi une pression sur la main-d'œuvre.

**1.2.** En outre, la concurrence croissante non seulement au sein du secteur européen des TIC, mais également face aux acteurs mondiaux des TIC, a conduit de nombreuses entreprises à délocaliser ou à restructurer leurs activités (par exemple en externalisant le travail au bénéfice d'entreprises ou de travailleurs plus ou moins éloignés) et à utiliser de nouvelles formes d'organisation du travail et de contrats qui ont toutes un impact important sur la main-d'œuvre des TIC. Face à ces différentes évolutions – changements techniques rapides, menace de licenciements et de délocalisations, nouvelle organisation du travail – de nombreux travailleurs européens des TIC éprouvent un sentiment d'insécurité de l'emploi, de stress et de surcharge de travail.



**1.3.** À la lumière des changements technologiques rapides et de l'évolution du secteur des TIC au cours de ces dernières années, UNI Europa et l'Association européenne des opérateurs de réseaux de télécommunications (ETNO) considèrent qu'il est nécessaire de revoir les lignes directrices relatives à une bonne politique de protection de la santé des travailleurs (« Bon travail, bonne santé ») et de les actualiser dans le contexte des dernières évolutions technologiques et de la numérisation.

**1.4.** L'évolution et l'utilisation largement répandue du travail mobile basé sur les TIC, la flexibilité du temps de travail, l'apparition de nouvelles formes de travail telles que le travail mobile, le travail flexible ou les équipes virtuelles comptent parmi les facteurs qui ont un impact important sur les conditions de travail et par conséquent sur le bien-être des travailleurs, et ils représentent une nouvelle source de risques psychosociaux. Ce nouveau monde du travail offre de nouvelles possibilités mais apporte également son lot de problèmes, ce qui exige des employeurs et des travailleurs qu'ils trouvent de nouvelles solutions pour améliorer le bien-être physique et mental sur le lieu de travail, par exemple des politiques et des conseils sur l'utilisation d'appareils mobiles ou des initiatives contre l'épuisement professionnel et la prévention du stress.

**1.5.** Les représentants des employeurs et des travailleurs restent préoccupés par le nombre croissant d'employés souffrant de stress, d'épuisement professionnel et d'autres problèmes psychosociaux. Cette évolution négative observée au cours des dernières années a été confirmée par l'enquête Eurobaromètre de 2014 sur les conditions de travail dans les États membres de l'Union européenne, qui a montré que les heures de travail excessives constituent la principale raison pour laquelle les travailleurs européens se disent insatisfaits de leur emploi (48%) et que l'exposition au stress est considérée comme un des principaux risques pour leur santé et leur sécurité en Europe (53%). De même, le plus récent Eurobaromètre Flash sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée montre qu'« un cinquième des Européens ne sont pas satisfaits de l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle »<sup>1</sup>.

**1.6.** Au cours des dernières années, UNI Europa et l'ETNO – les partenaires sociaux du secteur des TIC – ont observé une augmentation des risques psychosociaux et des problèmes de santé mentale parmi les travailleurs des TIC. En 2009, nous avons réalisé un projet sur la santé mentale dans le secteur des télécommunications (VS/2009/0162) et produit les « Lignes directrices pour une bonne santé au travail » et les « Lignes directrices d'une bonne politique de protection de la santé des travailleurs (« Bon travail, bonne santé »). Ces lignes directrices ont mis en lumière des exemples de bonnes pratiques et fourni des recommandations concrètes aux employeurs et aux employés sur la manière d'améliorer le bien-être mental sur le lieu de travail.

**1.7.** En réponse à cette évolution, l'ETNO et UNI Europa ont publié cette version actualisée des lignes directrices qui analyse les nouveaux risques psychosociaux apparus depuis 2009 et recense des exemples de nouvelles initiatives pour la santé mentale sur le lieu de travail mises en place à travers l'Europe. Nous sommes convaincus que les exemples de bonnes pratiques des entreprises et des organisations de travailleurs rassemblés dans cette brochure aideront les syndicats et les entreprises du secteur des TIC à mieux aborder les questions liées à la prévention du stress, à la résilience, à la gestion de la charge et du temps de travail ainsi qu'au bien-être mental dans le futur monde du travail.

**1.8.** C'est dans cet objectif que l'ETNO et UNI Europa ont mené ce projet, entrepris des recherches, examiné l'analyse des bonnes pratiques en mettant l'accent sur le bien-être mental, et formulé des recommandations. Nous encourageons toutes les parties prenantes du secteur des TIC à étudier ces résultats et à tenir compte de ces conclusions pour mettre adéquatement en œuvre les changements visant à améliorer la santé mentale et le bien-être des travailleurs et des travailleuses.

<sup>1</sup> *Flash Eurobarometer 470 work-life balance; October 2018;*  
<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurvey-detail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 2. Contexte

**2.1.** Le secteur des TIC représente une part importante de l'économie de l'Union européenne. En 2015, il représentait environ 4 % du PIB et employait plus de 6,3 millions de personnes<sup>2</sup>. Le rythme des changements, en particulier dans le secteur des TIC, survenus au cours des 25 dernières années est probablement sans précédent. Les évolutions technologiques telles que le passage des câbles coaxiaux en cuivre à la fibre optique, de la téléphonie fixe à la téléphonie mobile et des échanges vocaux aux échanges de données, ont métamorphosé les modes de fonctionnement des marchés et transformé la nature même du travail. Dans le même temps, les monopoles d'État ont été privatisés et le marché, désormais ouvert à la libre concurrence, a vu débarquer de nombreux nouveaux acteurs commerciaux. Nous avons assisté à des regroupements du personnel, à un rendement accru de la main-d'œuvre ainsi qu'à une importante réduction en nombre de manière substantielle de la taille de cette dernière, ce qui a accéléré une tendance démographique déjà vieillissante. Par conséquent, une proportion élevée de personnes actives ont dû s'adapter à de multiples changements à différents niveaux au cours de leur vie professionnelle, et rien n'indique que cette tendance va s'atténuer.

**2.2.** Les employeurs ont le devoir d'assurer la santé (physique et mentale) de leurs travailleurs dans tous les aspects de leur travail, conformément aux dispositions de la Directive-cadre juridiquement contraignante 89/391/CEE concernant la sécurité et la santé au travail. En outre, deux instruments politiques au niveau de l'UE, résultant du dialogue social européen, se concentrent spécifiquement sur la santé mentale au travail. Les partenaires sociaux au niveau de l'UE ont conclu ces deux Accords-cadres en 2004 et 2007 visant respectivement à prévenir le « stress lié au travail » et ainsi que « le harcèlement et la violence au travail ». Ils se sont engagés, avec leurs organisations membres, à mettre en œuvre ces accords au niveau national, en vue d'identifier, de prévenir et de gérer les problèmes de stress, de harcèlement et de violence liés au travail sur les lieux de travail en Europe.

<sup>2</sup> Cf. *Explication des statistiques d'Eurostat (janvier 2018)* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_sector\\_sector\\_valeur\\_ajoutée\\_emploi\\_et\\_R%26D#La\\_taille\\_du\\_secteur\\_des\\_TIC\\_mesurée\\_par\\_valeur\\_ajoutée](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_sector_valeur_ajoutée_emploi_et_R%26D#La_taille_du_secteur_des_TIC_mesurée_par_valeur_ajoutée)

<sup>3</sup> <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

*Au Royaume-Uni, l'Organisme officiel de santé et de sécurité (Health and Safety Executive, HSE) définit le stress comme « la réaction défavorable néfaste que peuvent avoir les personnes face aux pressions excessives ou à d'autres types d'exigences qui leur sont imposées ». Les employés ressentent du stress lorsqu'ils ne peuvent faire face aux pressions et à d'autres problèmes.*

*Les employeurs doivent adapter leurs demandes aux compétences et aux connaissances des employés. Par exemple, les employés peuvent être stressés s'ils estiment ne pas avoir les compétences ou le temps nécessaires pour respecter des délais serrés. La planification, la formation et le soutien peuvent réduire la pression et diminuer le niveau de stress. Le stress affecte les personnes différemment – ce qui stresse une personne n'aura pas nécessairement d'effet sur une autre.*

*Des facteurs comme les compétences et l'expérience, l'âge ou le handicap peuvent influencer sur la capacité d'adaptation d'un employé. Six aspects principaux de la conception du travail peuvent influencer sur les niveaux de stress.*

*Il convient de les gérer de manière appropriée.*

*Ces différents aspects sont :*

- Les revendications
- Le contrôle
- L'assistance
- Les relations
- Le rôle
- Le changement

## Qu'est-ce que le stress ?

*Afin de gérer le stress sur le lieu de travail, les employeurs doivent évaluer les risques dans ces différents domaines » (HSE).*

*UK Health and Safety Executive (Organisme britannique de la santé et de la sécurité au travail) <http://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>. Contient des informations concernant le secteur public publiées par le Health and Safety Executive et autorisées en vertu de la licence Open Government.*

**2.3.** Toutefois, il est de plus en plus évident que les employeurs ont tout intérêt à faire mieux que respecter les exigences minimales en matière de protection de la santé de leurs travailleurs et à chercher à promouvoir le bien-être mental au travail et à soutenir les personnes dont la santé mentale est altérée, peu importe la cause.

La santé mentale déficiente est aujourd'hui la première cause d'absence pour motif de maladie dans de nombreux pays européens, ce qui entraîne des coûts importants pour les entreprises. Les statistiques du Health and Safety ExecutiveHealth and Safety Executive du Royaume-Uni indiquent qu'en 2017-2018, le stress, la dépression ou l'anxiété représentaient 44 % de tous les cas de maladie liés au travail et 57 % de l'ensemble des jours de travail perdus pour cause de mauvaise santé<sup>3</sup>.

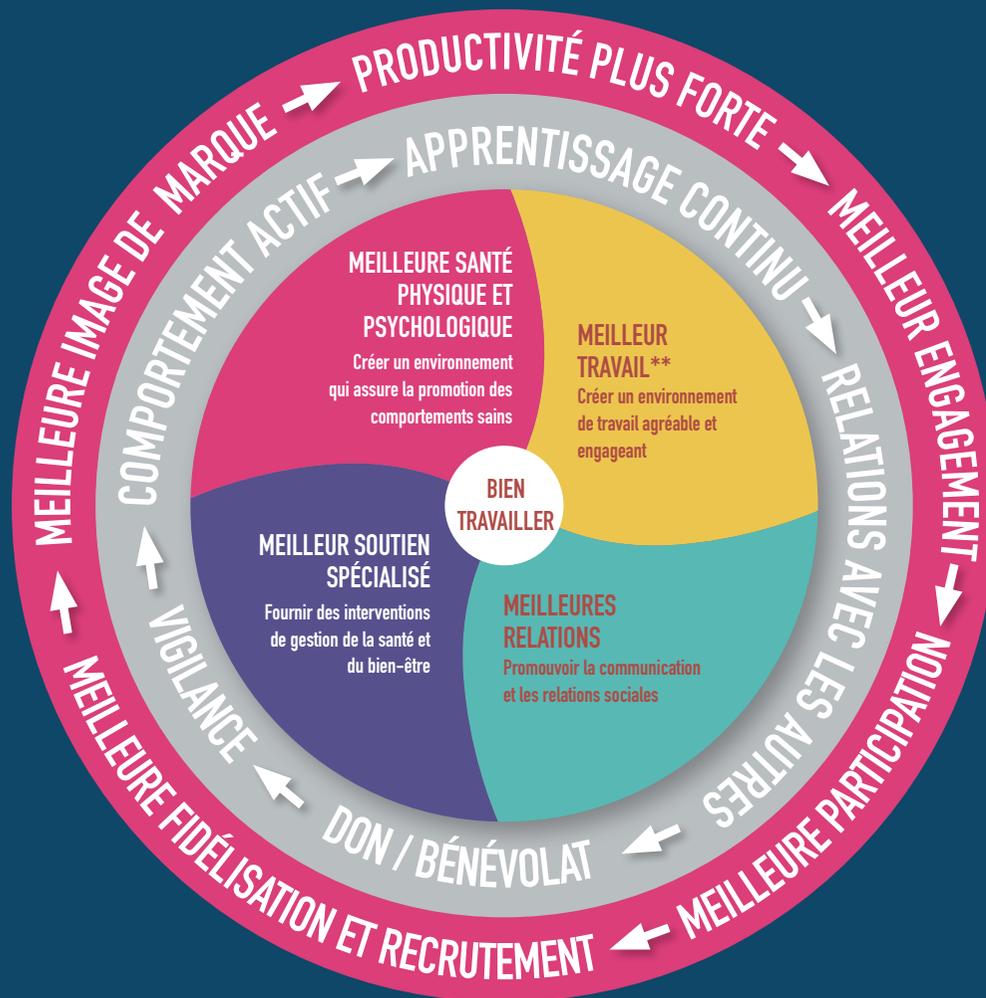
Cette perte de main-d'œuvre qualifiée a des répercussions importantes sur les entreprises et peut entraîner des coûts de remplacement, de formation et d'augmentation des pensions.

La rentabilité des entreprises pourrait également pâtir en raison des personnes qui conservent leur emploi, mais dont le bien-être mental est affaibli. Le concept de présentéisme, selon lequel les malades se présentent au travail mais sont moins productifs, est maintenant bien établi et des estimations prudentes ont calculé que le coût du être la maladie mentale représentait le double de celui de l'absentéisme.

Enfin, et ceci est peut-être l'argument le plus convaincant pour les entreprises : tout indique que les travailleurs et les travailleuses des organisations qui accordent de l'importance à une bonne santé mentale sont davantage motivés dans leur travail et offrent un meilleur retour sur investissement aux actionnaires.

figure 1. Modèle BITC (Business in the Community) workwell

## Une approche stratégique intégrée



● Avantages pour l'entreprise

● Mesures recommandées par le Foresight Mental Capital Report à l'intention des employés

● Mesures recommandées par BITC à l'intention des employeurs

\*\* En utilisant les critères de « bon travail » définis par Coats et Lehi (septembre 2008)

[http://www.bitc.org.uk/workplace/health\\_and\\_wellbeing/healthy\\_workplace\\_model/the\\_workwell\\_model.html](http://www.bitc.org.uk/workplace/health_and_wellbeing/healthy_workplace_model/the_workwell_model.html)

## 3. Améliorer le bien-être mental

**3.1.** Le lieu de travail est reconnu depuis longtemps comme un environnement important pour les activités de promotion de la santé. Si auparavant, la pratique habituelle aurait consisté à faire appel à des experts externes en matière de développement et d'exécution, il est maintenant généralement admis qu'une approche globale de la santé doit être intégrée dans le programme des employés et des activités et la politique des ressources humaines de l'entreprise. La pensée a évolué, et la question de la santé n'est plus simplement traitée sur le lieu de travail par des experts externes mais fait bel et bien l'objet d'une approche intégrée qui la place au cœur de la politique des ressources humaines de l'entreprise. En ce qui concerne la santé mentale, les faits montrent que l'adoption de mesures au niveau de l'organisation et de l'employé est bénéfique.

**3.2.** L'organisation britannique Business in the Community a créé le modèle « Workwell » pour démontrer les avantages commerciaux que comporte pour les employeurs l'adoption d'une approche proactive en matière de prévention des maladies et de promotion de la santé et du bien-être. Ce modèle (Figure 1) fait également la promotion d'une intervention précoce pour les employés ou employeurs qui contractent une maladie, ainsi que d'une gestion active des congés de maladie visant à réinsérer les personnes dans la vie professionnelle.

### 3.3. Interventions de l'organisation

**3.3.1.** La façon dont le travail est pensé, organisé et géré est essentielle à la bonne santé mentale. Les tâches doivent être planifiées de manière à ce qu'elles soient réalisables, sûres et (dans la mesure du possible) gratifiantes pour la personne qui les exécute. Les structures organisationnelles doivent être conçues de manière à favoriser une mise en œuvre opérationnelle efficace, à éviter toute ambiguïté inutile et à répartir proportionnellement la charge de travail. Il faut établir une culture qui valorise la contribution individuelle, soutient les travailleurs et les travailleuses de façon appropriée et s'assure que la justice est non seulement rendue, mais qu'elle est également perçue comme telle. Les périodes de changement organisationnel sont particulièrement dangereuses pour la santé mentale et exigent un suivi, un contrôle et une planification minutieuse tenant compte des problèmes humains ainsi que des questions structurelles et financières.

<sup>4</sup> <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



### 3.3.2. Comment concevoir les tâches pour les rendre « saines » ?

S'assurer que le travail est bien planifié avant qu'il ne commence

Appliquer des principes ergonomiques pour adapter le travail à la personne

S'assurer que les demandes sont raisonnables compte tenu du temps et du personnel disponibles

Laisser les individus autant que faire se peut décider de la manière dont les tâches sont exécutées

Permettre aux individus d'influencer le rythme de travail en fonction des objectifs globaux

Prendre des dispositions pour les personnes ayant des vulnérabilités diverses

Tenir compte des dangers psychologiques et physiques dans l'évaluation des risques

Fournir une orientation claire sur les réalisations et répondre aux commentaires formulés



### 3.3.3. Comment s'assurer que la conception structure organisationnelle est « saine » ?

Adapter les structures et les ressources aux besoins opérationnels et aux besoins des clients

Faire preuve de souplesse dans l'affectation des ressources pour essayer de répondre aux besoins des travailleurs

Établir des rôles avec des responsabilités et des liens hiérarchiques clairs

Sensibiliser les cadres subalternes et les cadres moyens à une bonne gestion des ressources humaines

S'assurer que la formation est adéquate et suffisante pour toutes les exigences du poste

Créer un environnement de travail sûr et confortable

Encourager les équipes de projet virtuelles à se rencontrer régulièrement en face à face

Tenir compte des besoins pratiques du personnel (p. ex. : voyages, repas, etc.) et y répondre



### 3.3.4. Comment pouvons-nous créer une culture organisationnelle saine ?

Établir un ensemble clair de valeurs et veiller à ce qu'elles soient appliquées de façon uniforme

Créer un environnement qui favorise la discussion ouverte et le soutien mutuel

Encourager les dirigeants à adopter les comportements souhaités

Soutenir les politiques par des procédures et des processus perçus comme étant équitables

Surveiller les attitudes et les comportements et prendre des mesures correctives au besoin



### 3.3.5. Comment pouvons-nous mettre en œuvre une gestion saine du changement ?

Utiliser les compétences en leadership transformationnel (Encadré : leadership transformationnel)

Appliquer une méthodologie structurée de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation

Aborder les problèmes de justice perçus (Encadré : justice organisationnelle)

Tenir compte de la diversité des besoins et des perceptions des travailleurs et des travailleuses

Consulter et faire participer les employés dans la mesure du possible

Communiquer le plus tôt possible, en temps opportun et de façon uniforme

Transmettre les messages en personne et saisir cette occasion pour dialoguer

Mobiliser les employés, les syndicats, les cadres moyens et subalternes

## TDC

*L'accord de coopération au sein de TDC repose sur la conviction que l'engagement actif des salariés et des dirigeants dans le développement de l'entreprise est important pour la compétitivité, la création de valeur, le bien-être et la sécurité de TDC ainsi que pour un bon environnement de travail.*

*Notre entreprise et le dialogue continu mené à ce sujet ont débouché sur un accord sur l'attention précoce et sur un effort conjoint des salariés et des cadres afin d'améliorer le bien-être, de renforcer la satisfaction au travail et de promouvoir un bon l'environnement de travail comme base pour prévenir les absences pour cause de maladie, de stress et de harcèlement. Chez TDC, nous ne nous contentons pas d'être de bons employés, nous visons également à être de bons collègues, ce que nous considérons comme une condition préalable de la vie professionnelle satisfaisante que nous souhaitons tous. Il est de notre responsabilité conjointe de prospérer, de nous entendre et de nous réjouir de chaque nouvelle journée de travail.*

*Il existe de nombreuses façons de créer un bon environnement de travail propice au bien-être mental. Il peut s'agir de petites choses de la vie quotidienne ou de grands projets impliquant une partie ou l'ensemble de l'entreprise. L'essentiel est que nous fassions tous un effort. Nous partageons tous la responsabilité de créer un lieu de travail agréable, qui privilégie le bien-être, la sollicitude et le respect. Le soutien et l'attention sont des éléments clés de la prévention lorsqu'il s'agit de prendre soin de soi et des autres afin de garantir un environnement de travail où il fait bon vivre et apprendre.*

*Chez TDC, nous accordons la priorité à un environnement de travail sain et sûr sur les plans physique et mental. L'attention précoce constitue un facteur essentiel pour que nous formions une entreprise pionnière dans ce domaine, et cet effort est favorable aux salariés et à TDC.*



## Leadership Transformationnel

« Le leadership transformationnel est un style de leadership pouvant inspirer des changements positifs chez les travailleurs subordonnés. Les leaders transformationnels sont généralement énergiques, enthousiastes et passionnés. Non seulement ces leaders sont concernés et impliqués dans le processus, mais ils s'efforcent également d'aider chaque membre du groupe à réussir. »

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

### 3.4. Interventions individuelles

**3.4.1.** Le travailleur individuel a également un rôle à jouer dans la promotion de son propre bien-être mental, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du lieu de travail. Certaines maladies mentales ont une composante génétique et peuvent survenir sporadiquement, sans cause évidente. Tandis que d'autres maladies (dont la majorité des problèmes de santé mentale courants) sont provoquées par un événement ou une série de circonstances. Certains types de personnalité sont plus vulnérables à la pression que d'autres, mais personne n'est à l'abri d'un problème de santé mentale. L'adoption de comportements relativement simples et le recadrage de certaines attitudes peuvent avoir un effet bénéfique pour tous, indépendamment de la personnalité sous-jacente ou de l'état de santé mentale des individus ; l'effet protecteur qui en résulte n'est en aucun cas absolu, mais il peut aider à réduire les risques et à atténuer la gravité de ces troubles.

**3.4.2.** Les employeurs peuvent encourager ces activités pour promouvoir une bonne santé mentale par le biais de programmes d'éducation/formation et de participation.

# 1

### La justice de répartition.

Celle-ci porte sur les critères de sélection des personnes et des parties de l'organisation susceptibles de connaître des changements. Elle comprend des éléments liés aux « besoins », tels que la législation et les conventions collectives, et à l'« efficacité » qui reflète les compétences, la productivité, etc.

### Figure 2. Justice organisationnelle

Trois dimensions clés influencent la perception, chez les individus, que le changement est mis en œuvre de façon équitable :

# 2

### La justice procédurale.

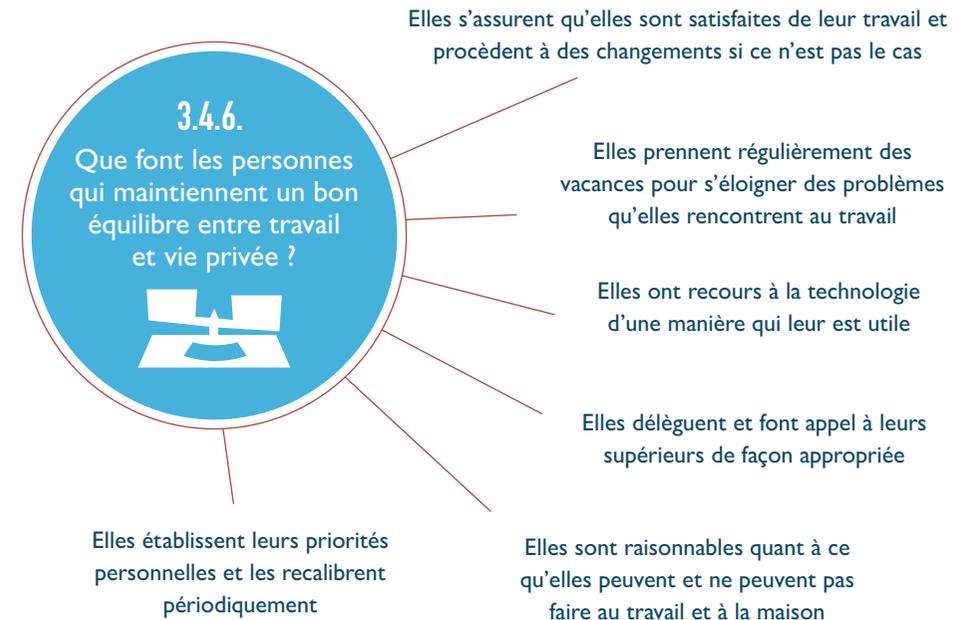
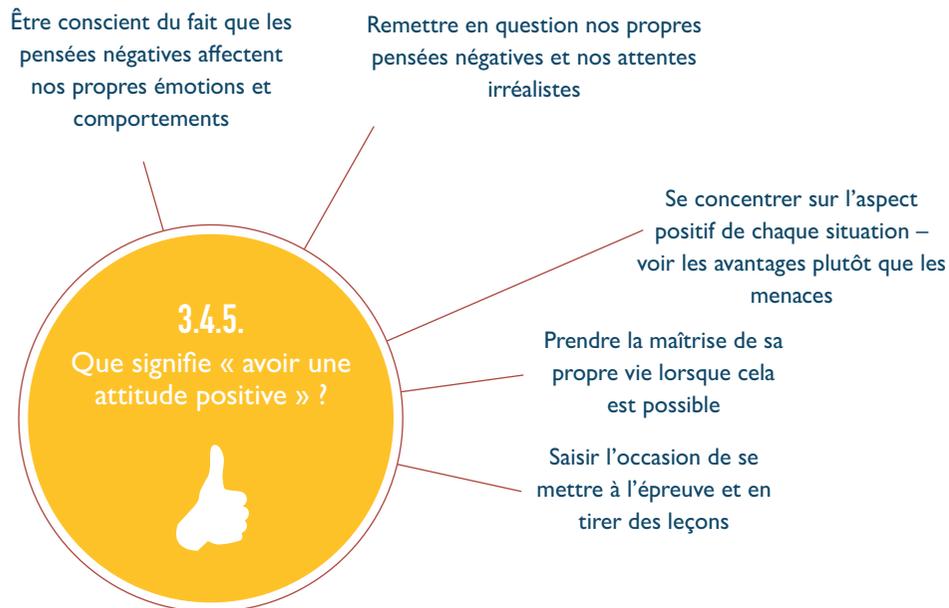
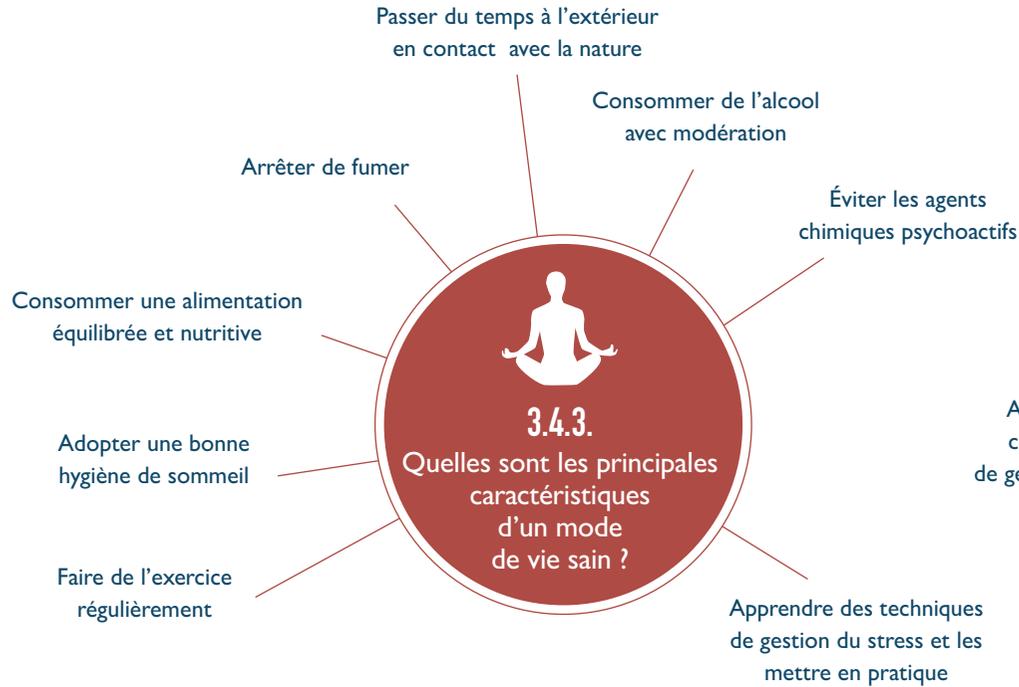
*Cela exige des procédures cohérentes, exécutées sans parti pris et sur la base d'informations exactes. Un mécanisme de confiance doit être établi pour corriger les mauvaises décisions et ce système doit être fondé sur des normes éthiques et morales adaptées à la société dans laquelle l'organisation opère.*

# 3

### La justice interactionnelle.

*La nature et le moment de la communication interne et externe sont essentiels au maintien de la confiance. Une communication claire, précoce, ouverte et personnelle avec les personnes concernées est essentielle pour éviter l'incertitude, les rumeurs et la démotivation.*

Kieselbach T et al. 2009



## Orange

### Orange Vitality Academy

Orange Vitality Academy est un programme axé sur une série de questions de santé, de sécurité et de bien-être, qui vise à investir dans la santé des salariés, en leur apprenant à se ressourcer et à récupérer leur énergie au quotidien et en encourageant l'activité physique et les principes d'une alimentation saine. Toutes nos initiatives portent sur cinq éléments clés ayant une incidence sur le niveau de satisfaction dans la vie quotidienne, y compris au travail :

- **But** - obtenir satisfaction des accomplissements ; sens de l'influence et importance des actions réalisées
- **Social** - bonne ambiance de travail, relations amicales, honnêtes et encourageantes avec d'autres personnes
- **Financier** - sécurité, stabilité financière
- **Communauté** - sentiment de faire partie d'un groupe plus large, fierté de travailler chez Orange Pologne (OPL)
- **Physique** - bonne santé et activité physique

Orange Polska souhaite créer un environnement de travail ouvert et convivial, y compris un soutien aux employés souffrant d'un handicap déclaré, c'est pourquoi nous disposons d'un programme spécial « Oui à la santé ». En tant qu'employeur socialement responsable, nous bâtissons une culture d'ouverture. Parmi les éléments clés de cette initiative figurent : la sensibilisation des salariés d'Orange et de nos cadres aux droits et à l'égalité de traitement des travailleurs handicapés et la prévention de l'exclusion sociale des personnes handicapées.

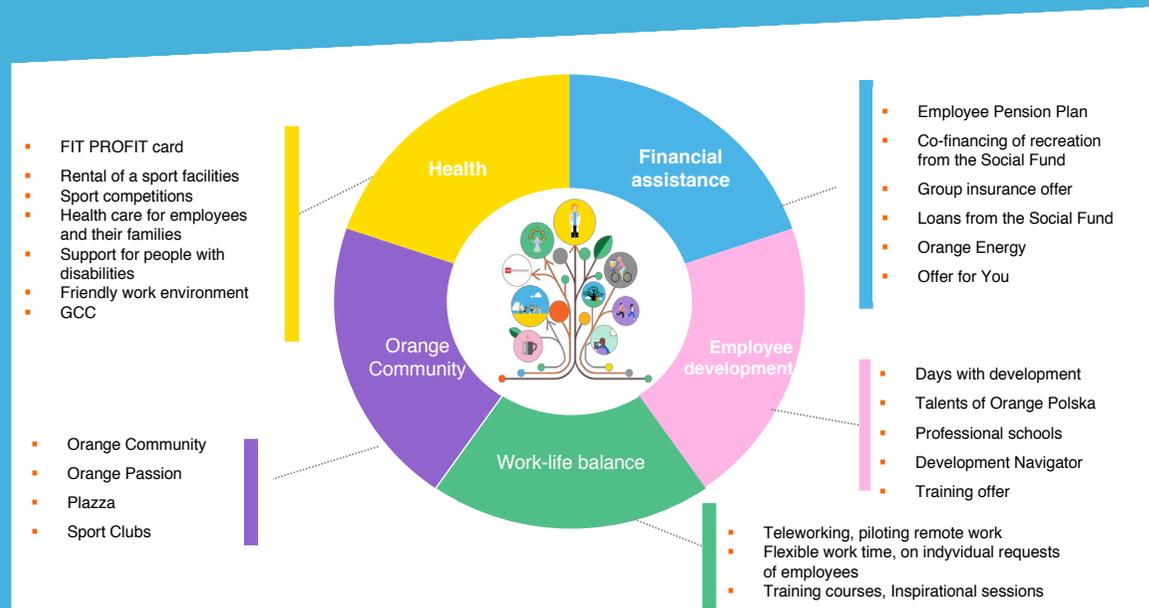
Les salariés qui fournissent à leur employeur un certificat d'invalidité, en plus des droits légaux, peuvent profiter des avantages offerts par le programme. Il s'agit notamment de l'ensemble supplémentaire de services médicaux, de l'ensemble adaptatif - payé une fois tous les deux ans, de l'adaptation du lieu de travail aux besoins de tout type de handicap et des recommandations médicales (par exemple, écran d'ordinateur plus grand,

chaises ergonomiques) et des places de stationnement réservées aux salariés ayant un handicap.

Nous avons lancé une grande campagne de promotion Journées d'éducation nutritionnelle cette année, qui vise l'adoption de comportements favorables à la santé chez les salariés d'OPL. Ces événements comprennent la possibilité de consulter des diététiciens, des kinésithérapeutes et de recevoir un massage au bureau. Une conférence est également présentée sur le thème de la journée, qu'il s'agisse du sommeil, de l'activité physique ou de la gestion des émotions.

Toutes les activités d'Orange Vitality Academy ont pour but de veiller à la santé et au bien-être des salariés, ainsi qu'à leur développement continu. Pour l'avenir de l'entreprise, il est important de pouvoir compter sur des salariés dévoués et loyaux qui construisent activement la valeur de l'entreprise. Un haut niveau d'engagement est possible lorsque les employés jouissent d'une bonne santé et de bien-être.

En 2014, le Groupe Orange, UNI Global Union et l'alliance syndicale mondiale UNI-Orange ont conclu un accord mondial sur la santé et la sécurité dans le but d'intégrer la santé et la sécurité dans toutes les activités du groupe. L'accord comprend une approche participative et un dialogue social novateur, un ensemble commun de principes, une amélioration continue et des accords de non-discrimination pour les travailleurs vulnérables. La mise en œuvre fait l'objet d'un suivi à l'échelle du groupe, la qualité du dialogue social est évaluée annuellement et les bonnes pratiques sont recensées et partagées.

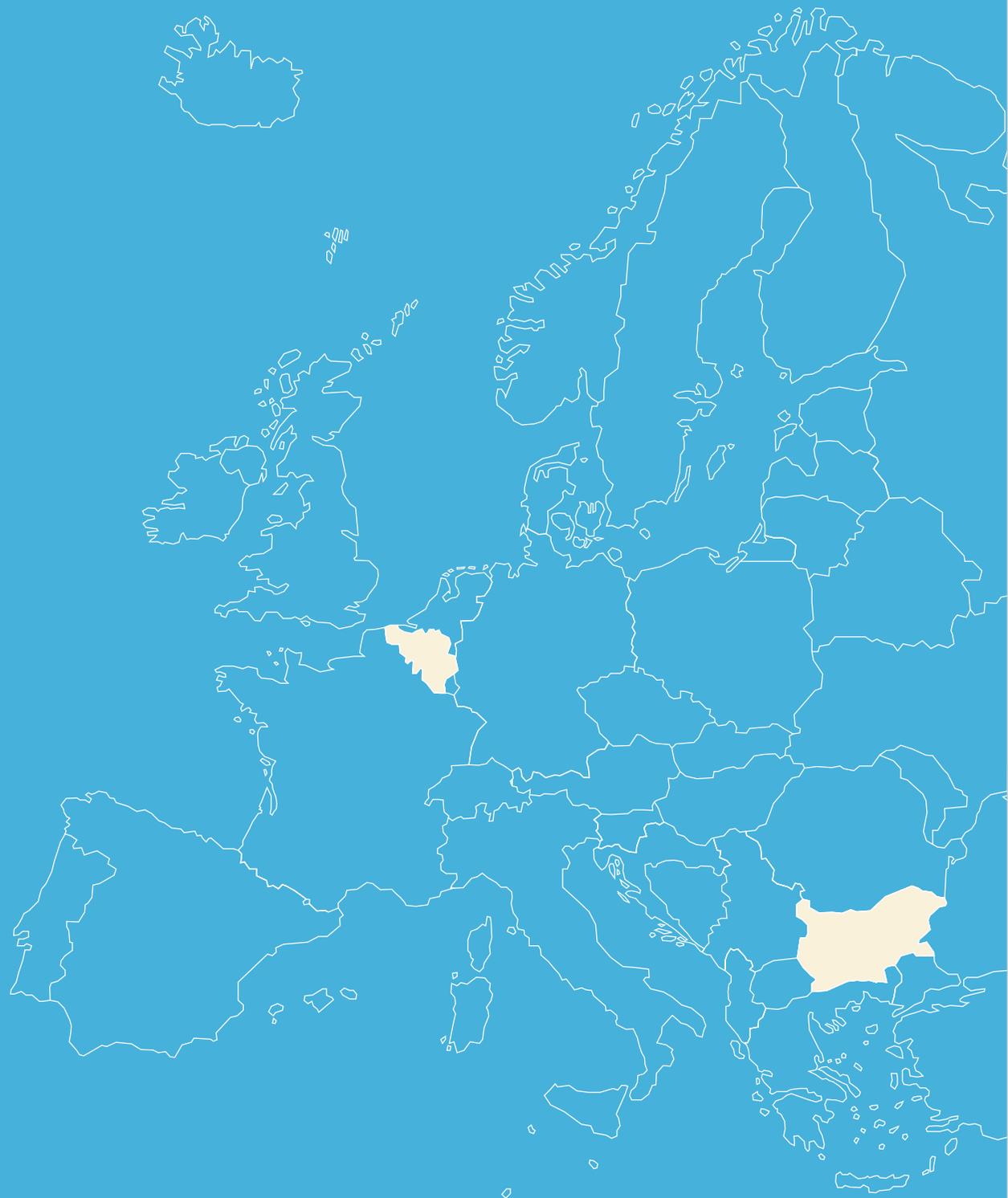


## Proximus

Avec le rythme toujours plus rapide de l'évolution du marché, y compris des innovations importantes, les demandes et la souplesse des salariés de Proximus pour évoluer aussi rapidement et rester flexibles et performants sont en constante augmentation. Proximus a rapidement compris que les personnes sont la clé de l'innovation et de l'avance dans cette course. C'est pourquoi Proximus met l'accent sur le bien-être et la participation de ses collaborateurs. Proximus n'avait pas besoin de partir de zéro. Depuis des années, l'entreprise travaille sur la participation et la résilience de ses employés, tant physiquement que mentalement, mais nous avons senti le besoin de porter nos efforts à un niveau supérieur en mettant en place une approche intégrée du bien-être psychosocial. Un programme à l'échelle de l'entreprise mais hautement intégré a été lancé, le programme **FeelGreat@Proximus**.

Le programme **FeelGreat@Proximus** met l'accent sur la **résilience des collaborateurs de manière préventive**. D'une part, nous nous concentrons sur trois composantes de la résilience : **physique** (marches de midi, escalier vers la santé, ergonomie), **mentale** (attention et concentration, connaissance des propres talents, pensée positive, déconnexion et test de stress en ligne) **et relationnelle** (boîte à outils des employés axée sur l'autonomie, la valorisation, la confiance et la connexion). D'autre part, sur le plan organisationnel, nous examinons plus en profondeur **l'environnement de travail** grâce à une **analyse proactive des risques psychosociaux** en ce qui concerne la charge de travail, la motivation pour les tâches, le travail en équipe, la direction et le contexte dans lequel les employés travaillent. Ainsi, les facteurs de stress peuvent être diminués et les facteurs de motivation peuvent être mis en avant à l'échelle de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise. Travailler sur les deux plans, à savoir la situation des salariés et le travail, accroît la participation et réduit le stress et l'épuisement professionnel.

L'impact de toutes ces activités est mesuré par notre **indice de bien-être** qui montre que nous avons déjà fait des progrès dans l'équilibre vie professionnelle et vie privée, en connaissant vos talents, votre connexion et votre résilience. L'autonomie et la reconnaissance peuvent encore être améliorées.



## Vivacom

VIVACOM a mis en œuvre un certain nombre de mesures pour améliorer la santé mentale des travailleurs. Comme la plupart de ces mesures ont été introduites récemment, elles n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation formelle à l'échelle de l'entreprise. Il est prévu d'évaluer les initiatives et les changements via une évaluation de la participation et de l'engagement.

Des changements dans l'organisation du travail ont récemment été introduits, notamment le télétravail, le vendredi court, l'horaire flexible (via un calcul quotidien) et le travail sur appel. Ces changements sont détaillés dans le règlement intérieur de travail de VIVACOM. Des horaires de travail flexibles ont été inclus à la suite des réunions des groupes de discussion des salariés.

Le « vendredi court » a été mis en place dans certains départements de l'entreprise ; il s'agit de comprimer les heures de travail en travaillant quatre heures un vendredi, les quatre autres heures étant effectuées avant ou après ce vendredi.

Les changements récents concernant le département « BTC Support and network implementation » sont brièvement décrits ci-dessous. Ils sont presque identiques pour tous les autres départements de l'entreprise mais tiennent compte de la spécificité de chacun d'entre eux.

Depuis juillet 2018, de nouvelles règles pour le télétravail ont été mises en œuvre. Les travailleurs peuvent passer 10 jours ouvrables par an à travailler à la maison ou sur une autre base.

Cela se fait de manière volontaire, et le travailleur peut demander le droit de travailler ailleurs. En utilisant le système d'information pour la gestion des ressources humaines (HeRMes), un processus de libre-service est mis en place pour faciliter le télétravail.

Le travail sur appel est celui où les travailleurs ne sont pas obligés d'être présents sur le site de l'entreprise, mais doivent être prêts à intervenir où qu'ils se trouvent et capables de réagir rapidement en cas d'urgence. Ce temps de travail n'est pas considéré comme du temps de travail régulier et est rémunéré en plus du salaire normal. Il est mis en œuvre pour une durée maximale de 100 heures par mois.

Les pauses pendant la journée de travail comprennent une heure pour le déjeuner et si, à la fin de la journée de travail, des heures supplémentaires sont nécessaires, une autre pause de quinze minutes est accordée aux travailleurs. L'objectif des pauses réglementées est de faire en sorte que le temps de repos et de récupération fasse partie intégrante de l'exécution d'un travail durable, de la réduction de la fatigue et du maintien de la santé. Il est recommandé de faire des exercices physiques légers pendant les pauses.

La direction de VIVACOM accorde une attention particulière à la santé physique des travailleurs, comme en témoignent les clubs de fitness et l'offre de cartes spéciales qui permettent d'essayer différents sports à des prix réduits.



## EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

ONLY **41%** OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF TAKING **PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN



Figure 3. Eurobaromètre Flash 470 sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; Octobre 2018 ; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 4. Risques professionnels pour la santé mentale

**4.1.** Les pressions au travail peuvent nuire à la santé mentale, soit de façon isolée, soit en association avec d'autres sources de stress. Ce lien n'est pas évident à définir car, à l'inverse, le travail peut aussi avoir un effet protecteur sur la santé mentale, et chaque individu va réagir très différemment face au stress. Néanmoins, il existe aujourd'hui des preuves assez probantes qui démontrent que certains aspects du travail sont propices à altérer la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Il est clairement dans l'intérêt de tous les acteurs du monde du travail d'essayer de maîtriser ces risques pour les employeurs, il s'agit d'une obligation légale et morale. Les facteurs suivants sont la source des problèmes les plus fréquemment soulevés :



### 4.1.1. En quoi les exigences peuvent-elles nuire à la santé mentale ?

Le volume de travail dépasse les capacités du travailleur

Le rythme de travail dépasse les capacités du travailleur

L'intensité du travail dépasse les capacités du travailleur

La nature du travail dépasse les capacités du travailleur

La quantité de travail est insuffisante pour garder le travailleur occupé

Le travail est trop monotone ou routinier pour que le travailleur éprouve de la satisfaction au travail

L'environnement de travail n'est pas adapté au travailleur

Le travailleur est employé dans le cadre d'un emploi précaire



### 4.1.2. Quels aspects relatifs à la maîtrise peuvent être sources de risques ?

Le travailleur n'a qu'un faible pouvoir de décision quant au processus de travail

Le travailleur a peu de latitude de décision quant à la façon dont le travail est effectué

Le travailleur n'a pas le droit de faire une pause chaque fois qu'il le souhaite

Le travailleur a peu de choix en ce qui concerne les heures de travail ou les horaires de travail

Le travailleur a peu de contrôle sur l'environnement de travail



### 4.1.3. Quels problèmes liés au manque de soutien peuvent être nuisibles ?

L'aide et le soutien apportés par les supérieurs hiérarchiques sont insuffisants

L'aide et le soutien apportés par les collaborateurs sont insuffisants

L'aide et le soutien apportés par l'organisation du travail en général sont insuffisants

Il n'y a personne pour parler des problèmes liés au travail

Il n'y a personne pour écouter les préoccupations des travailleurs

Il n'y a personne vers qui se tourner lorsque le travail est exigeant sur le plan émotionnel

Peu d'éloges ou d'encouragements sont formulés à l'égard des travailleurs sur le lieu de travail



#### 4.1.4. Quels aspects des relations peuvent être nuisibles ?

Un mauvais mode de gestion

Des conflits avec ou entre certains collaborateurs

Un manque de respect de la part des collaborateurs ou des directeurs

L'intimidation et le harcèlement

Un manque de reconnaissance du travail de l'employé

La non-reconnaissance des aptitudes et des compétences

Un manque de motivation dû au manque de leadership



#### 4.1.5. En quoi le rôle peut-il avoir un impact négatif sur la santé mentale ?

Les tâches et les responsabilités du travailleur ne sont pas clairement définies

Les buts et les objectifs du département ne sont pas clairement définis

Le rapport entre les fonctions du travailleur et les objectifs de l'organisation n'est pas clair

Le travailleur a des liens hiérarchiques multiples et éventuellement conflictuels

Le travailleur est isolé sur le plan organisationnel ou géographique

La formation et les compétences du travailleur sont insuffisantes pour le poste



#### 4.1.6. En quoi le changement peut-il être nuisible ?

Les processus de changement sont incohérents ou mal gérés

La consultation liée à la planification du changement est insuffisante

La communication quant à l'impact des changements est mauvaise

Le travailleur n'a pas l'occasion de discuter des changements ni de les remettre en question

Absence de participation des syndicats, des cadres moyens et subalternes en tant qu'agents du changement

Les initiatives de changement organisationnel ne sont pas mises en œuvre efficacement – la planification, la communication et la participation sont cruciales

Le renforcement de la surveillance et du contrôle peut avoir un impact négatif sur l'employé. La communication et l'entente sont essentielles pour minimiser le risque de stress et de détresse



#### 4.1.7. En quoi les questions de justice peuvent-elles affecter négativement le bien-être mental ?

Perception d'injustice dans la sélection (promotion, licenciement, etc.)

Perception d'injustice dans les procédures (rendement, discipline, etc.)

Perception d'injustice dans les communications (inexactitude, duplicité, etc.)

Déséquilibre perçu entre l'effort et la récompense

Déséquilibre perçu entre les exigences professionnelles et les exigences familiales

Perception de précarité de l'emploi

Perception d'un statut inférieur à celui jugé mérité au sein de l'organisation

## 5. Atténuer les effets néfastes et aider à la réinsertion

**5.1.** Les entreprises du secteur des TIC ont mis en œuvre toute une gamme de politiques, de produits et de services pour prévenir les préjudices causés à leurs employés et pour aider ceux qui développent des problèmes de santé mentale. L'approche adoptée par la plupart de ces entreprises suit le principe bien établi de la prévention primaire, de l'intervention secondaire (intervention) et de la réadaptation tertiaire (réadaptation). De même, la majorité d'entre elles structurent leurs programmes autour de l'éducation et de la formation, de l'évaluation et du soutien pratique. Les preuves probantes de l'efficacité de cette approche sont limitées, mais elles reflètent le consensus actuel parmi les experts du monde entier et ont une validité apparente.

**Les facteurs à prendre en compte au moment d'élaborer un programme sont les suivants :**

### 5.2. Prévention primaire



#### 5.2.1. Éducation et Formation

Formation de la direction sur les éléments liés au « bon travail »

Sensibilisation générale de l'ensemble du personnel aux problèmes de santé mentale

Sensibilisation de la main-d'œuvre aux comportements de protection

Mesures prises à l'échelle de l'entreprise pour lutter contre la stigmatisation et la discrimination

Formation de la direction à l'évaluation des risques psychosociaux

Promotion des compétences de la direction liées à l'amélioration du bien-être mental

Mettre l'accent sur l'importance de l'introduction et de l'éducation à l'innovation : nouveaux produits, nouvelles technologies

Compétence	Présentation succincte
Ouverture, équité et cohérence	Gestion intègre et cohérente, gestion des émotions et des problèmes personnels et adoption d'une approche positive concernant les interactions interpersonnelles
Gestion des conflits et des problèmes	Gestion des conflits entre employés (y compris les brimades et les abus) et utilisation des ressources organisationnelles appropriées
Connaissances, clarté et orientations	Communication, conseils et orientations clairs, démontrant une compréhension des rôles et une prise de décision responsable
Établissement et maintien des relations	Interaction personnelle avec les employés, avec empathie et égard
Soutenir l'épanouissement personnel	Soutenir et organiser l'avancement et le perfectionnement professionnels des employés

Tableau 1. Mode de gestion pour un cadre d'engagement durable



#### 5.2.2. Évaluation

Identifier les rôles à risque plus élevé (p. ex. : être en contact avec le client)

Identifier les personnes vulnérables pour les placer de manière appropriée et mobiliser le soutien nécessaire

Valider les compétences en gestion et en évaluation des risques

Évaluer les connaissances générales et les attitudes en matière de santé mentale



#### 5.2.3. Soutien Pratique

Des processus de recrutement et de promotion qui évitent la stigmatisation et la discrimination

Accès libre au matériel d'éducation et de formation (documents papier, intranet et liens Internet)

Promotion active d'un mode de vie sain (exercice physique, aucune consommation de tabac, alimentation saine, marche, bicyclette, etc.)

Des modèles d'emploi souples qui concilient le travail et les exigences du foyer

Processus et services d'ajustement pour les personnes vulnérables

Élaboration de programmes de bien-être accessibles à tous les employés

## 5.3. Prévention secondaire (intervention)



### 5.3.1. Éducation et Formation

Sensibilisation des cadres supérieurs à la relation entre motivation et rendement

Formation destinée aux directeurs des ressources humaines concernant les signes de détresse et le soutien qu'il est possible d'apporter

Publicité générale à l'intention des travailleurs et des travailleuses sur la marche à suivre en cas de difficultés

La direction repère également les employés qui ont besoin d'une attention particulière

La direction doit servir de modèle



### 5.3.2. Évaluation

Indicateurs (présence, performances, etc.) pour suivre la situation de l'entreprise

Enquêtes sur la motivation et audits sur le stress en vue de repérer les « points sensibles » de l'organisation

Examen de santé afin d'identifier et de soutenir les personnes qui éprouvent des difficultés



### 5.3.3. Soutien Pratique

Sensibilisation à la santé au travail et conseils sur les facteurs de travail pertinents

Flexibilité et autonomisation des supérieurs hiérarchiques afin qu'ils puissent procéder à des ajustements temporaires au niveau local

Mise à disposition du personnel de conseils confidentiels sur les problèmes personnels

Mécanisme de signalement confidentiel des cas d'intimidation et de harcèlement

## 5.4. Prévention tertiaire (réadaptation)



### 5.4.1. Éducation et Formation

Orientations à l'intention des directeurs et des collaborateurs concernant les effets de la maladie mentale

Conseils à l'intention des cadres sur les mesures de réinsertion pouvant s'avérer utiles

Conseils de la part d'experts externes si besoin



### 5.4.2. Évaluation

Les supérieurs hiérarchiques sont à l'écoute des employés et prennent en charge tous les problèmes liés au travail

Évaluation de la santé au travail pour mesurer les capacités et le rétablissement

Examen des régimes de travail pour assurer un retour au travail en toute sécurité sans surcharger les autres travailleurs.



### 5.4.3. Soutien Pratique

Les cadres et les collaborateurs maintiennent les contacts les employés absents

Fourniture de conseils ou de services psychologiques volontaires et confidentiels

Soutien en matière de santé au travail pendant la période d'absence et après le retour

Plan écrit détaillant le retour, les ajustements et les échéances échelonnés

Coaching et encouragement pour aider à restaurer la confiance en soi

## Telefónica

La politique de sécurité et de bien-être au travail de Telefónica comprend un objectif stratégique visant à promouvoir l'environnement psychosocial et le bien-être sur le lieu de travail. Cette politique reconnaît l'importance d'une culture qui favorise la santé psychosociale et le bien-être, afin de réduire le stress émotionnel ou mental.

Telefónica a mis en place un « Healthy Business Excellence System », approuvé par l'Institut national pour la sécurité et la santé au travail. Le système s'articule autour de quatre éléments :

- physique ;
- psychosocial ;
- ressources en santé ;
- implication communautaire.

En ce qui concerne l'élément psychosocial, une évaluation des risques liés au stress a été jugée essentielle pour aider à identifier les principaux facteurs de risque auxquels les employés sont confrontés, et sur lesquels Telefónica devrait se concentrer pour améliorer l'environnement psychosocial au travail. La méthodologie de l'Institut national pour la sécurité et la santé au travail a été utilisée pour l'évaluation des risques. L'évaluation a été mise volontairement à la disposition de l'équipe commerciale, qui vend des produits et services, afin qu'elle puisse la réaliser. Les évaluations des risques réalisées ont été analysées en collaboration avec des psychologues externes, qui ont pu apporter un soutien professionnel dans l'évaluation des résultats des évaluations des risques et l'élaboration de solutions pratiques pour faire face au stress lié au travail.

L'entreprise, en collaboration avec les psychologues externes, a ensuite élaboré un plan de

prévention qui a été soumis à l'approbation du comité de santé et de sécurité. Telefónica est d'abord intervenue auprès de l'équipe commerciale, qui a rendu compte d'un niveau de stress plus important que dans d'autres secteurs; Telefónica prévoit d'étendre l'évaluation des risques à d'autres secteurs de l'entreprise.

Les comités de santé et de sécurité et la représentation des travailleurs à l'échelle nationale et provinciale poursuivent leurs travaux afin que le plan de prévention soit viable et que les solutions pratiques définies puissent être appliquées. Cette mesure vise à réduire les risques pour la santé mis en évidence dans les évaluations. Par exemple, Telefónica a mis en place différents moyens pour aider un salarié stressé ou un cadre préoccupé par un salarié à soulever un problème ou à demander de l'aide. Ces moyens comprennent l'accès à des experts médicaux. Un programme de formation des-

tiné à soutenir les salariés est également en place et couvre des sujets tels que :

- la gestion du temps ;
- la gestion du stress ;
- le style de direction ;
- la prise de décisions.

Le Healthy Business Excellence System fait l'objet d'une vérification interne chaque année, et les résultats sont présentés au comité de santé et de sécurité.

Pour soutenir l'engagement de Telefónica à promouvoir un environnement de travail sain, l'entreprise a recours tous les deux ans à une société externe pour vérifier les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Healthy Business Excellence System et certifier que l'entreprise suit ce modèle. L'environnement de travail psychosocial est l'un des indicateurs de performance que Telefónica s'est engagé publiquement à prendre en considération.

## Altice Portugal

### Évaluation systématique à l'échelle de l'entreprise des risques psychosociaux

Altice Portugal identifie les dangers et évalue régulièrement les risques que présentent ses activités et ses lieux de travail, en intégrant les facteurs de risques psychosociaux. Afin de mettre en œuvre un processus d'évaluation des risques psychosociaux plus systématique et plus efficace, Altice Portugal prévoit d'adopter un processus à l'échelle de l'entreprise, en mettant en œuvre le questionnaire psychosocial de Copenhague - COPSOQ II, dans le cadre des examens médicaux au travail.

Ce questionnaire vise à évaluer diverses dimensions liées à l'environnement de travail et au travailleur, telles que : les exigences quantitatives, le rythme de travail, les exigences cognitives, les exigences émotionnelles, l'influence sur le développement du travail, les possibilités, la prévisibilité, la transparence du rôle joué, les récompenses / la reconnaissance, les conflits de travail, le soutien social des collègues, le soutien social des supérieurs, la communauté sociale au travail, la qualité des dirigeants, la confiance horizontale, la confiance verticale, la justice et le respect, l'autonomie, la signification du mot « travail », la détermination au travail, la satisfaction pro-

fessionnelle, l'emploi, la sécurité de l'emploi, la santé générale, les conflits travail/vie privée, les heures de sommeil, le stress, le syndrome de dépression et le milieu du travail.

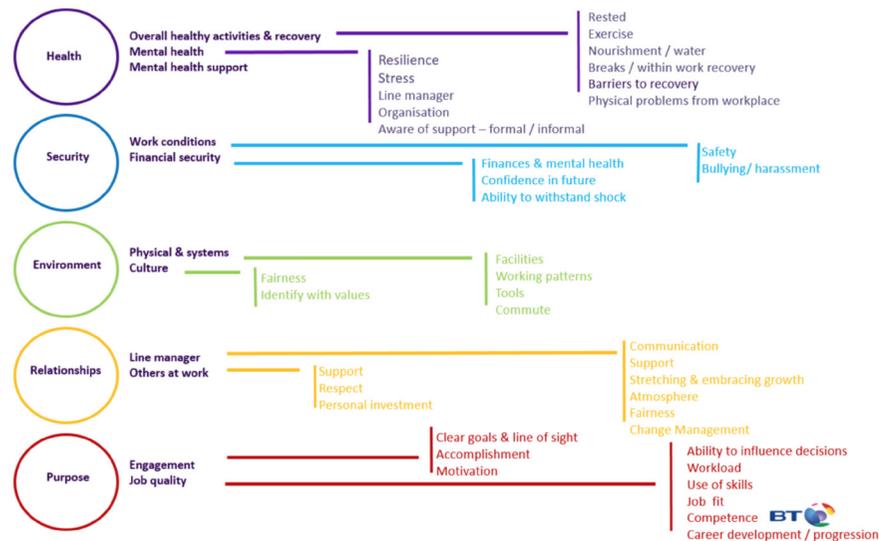
Le travailleur remplit le questionnaire avant son rendez-vous chez le médecin du travail, afin que les résultats de l'évaluation psychologique de cette analyse contribuent à l'examen de la santé au travail.

Outre le traitement confidentiel et individualisé des questionnaires, qui peut déterminer un renvoi pour un suivi spécialisé ou d'autres mesures individualisées, un traitement global des informations recueillies est prévu, afin de mettre

en évidence des tendances et de définir de mesures de contrôle plus complètes, qui seront dûment planifiées et mises en œuvre.

De plus, Altice Portugal encourage un ensemble de sessions de formation visant à renforcer les compétences des travailleurs pour une meilleure gestion du stress, des émotions et du temps de travail, augmentant la résilience et optimisant la productivité. L'entreprise offre également à tous les travailleurs un programme de promotion du bien-être physique et mental, qui comprend des dépistages cardiovasculaires, du stress, de la mémoire, du sommeil et de la relaxation ainsi que des séances de sensibilisation connexes.

## BT Approach to Wellbeing



## BT

BT reconnaît que le bien-être au travail est influencé par des facteurs internes et externes au travail.

BT a intégré et encouragé une stratégie globale de bien-être fondée sur cinq piliers (santé, objectif, sécurité, relations et environnement). L'incidence positive de la stratégie a entraîné un engagement accru, une meilleure participation et une plus grande satisfaction de vie (notre indice de bien-être de BT s'appuie sur une question spécifique sur le bien-être utilisée par l'office britannique des statistiques nationales - « à quel point êtes-vous satisfait de votre vie actuelle ? »).

Nous avons compris qu'une communication efficace de la stratégie constituait une part importante du succès ; aujourd'hui les gens peuvent trouver les informations et les services nécessaires dans la boîte à outils de bien-être de BT (il s'agit en fait d'un guichet unique).

Voici quelques exemples de la stratégie en action :

- **Pilier relations :** Un programme d'aide aux salariés disponible à l'échelle locale afin que nos salariés et nos cadres puissent communiquer avec quelqu'un à tout moment et partout dans le monde. Nous avons établi et développons un réseau de soutien entre pairs dans toutes nos unités opérationnelles.
- **Pilier sécurité :** Une gamme de services de soutien financier pour aider les collègues à faire face aux dettes et aux difficultés financières.
- **Pilier santé :** Une offre attentive qui va du numérique au tête-à-tête permettant une approche à canaux multiples représentative du monde moderne.

Les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée s'estompent de plus en plus dans le monde numérique, et nous considérons que notre approche est la meilleure façon de soutenir nos salariés et de leur donner les moyens d'agir.

## DT

Deutsche Telekom propose une large gamme de modèles de travail flexibles pour contribuer à la promotion de la santé.

Outre l'offre d'horaires flexibles, d'horaires de travail fondés sur la confiance, de bureaux à domicile et de travail mobile - qui fait déjà partie de la vie quotidienne chez Deutsche Telekom - Deutsche Telekom encourage également la création d'emplois à temps partiel, par exemple via un modèle de partage de poste (tandem) et la garantie de retour à temps partiel, qui garantit aux salariés un retour à leur horaire initial de travail hebdomadaire. Il est ainsi plus facile pour les salariés de réduire le temps de travail hebdomadaire selon leurs souhaits ou besoins en fonction des circonstances.

De plus, un compte de temps de travail à vie permet aux salariés d'équilibrer vie professionnelle et vie privée si nécessaire. Les salariés peuvent épargner une partie de leur salaire et/ou de leur temps de travail dans une mesure limitée en tant que salariés couverts par une convention collective dans un compte de valeur temps, puis retirer à nouveau tout montant économisé du compte et financer sans difficulté des congés temporaires ou une réduction du temps de travail rémunéré (par exemple, pour un congé non rémunéré, la garde de parents ou d'enfants). Il est de la responsabilité des employés de décider du retrait du montant épargné sur le compte.

En 2016, la convention collective sur le télétravail a été révisée afin de mettre en œuvre le travail mobile en Allemagne en tant que nouvelle forme innovante de travail. Pour les salariés, cela signifie transparence et fiabilité, mais surtout davantage

de flexibilité et de possibilités d'organisation lorsqu'ils travaillent en dehors du lieu de travail. Le travail reste centré sur le bureau, mais les conflits de temps et le stress causés par des déplacements inutiles au bureau peuvent ainsi être évités. La convention collective est un cadre qui comprend des droits, des conditions minimales et une portée. Elle doit être complétée par des accords d'entreprise plus spécifiques dans un souci de précision.

En plus des nombreux espaces supplémentaires pour les salariés, l'accessibilité constante pose également des risques pour la santé, car elle limite les périodes nécessaires de repos et de récupération. Avec sa Mobile Device Policy, Deutsche Telekom s'est positionnée de telle sorte que l'accessibilité en dehors des heures de travail n'est pas prévue expressément, sauf dans les situations de crise aiguë qui requièrent une action immédiate.

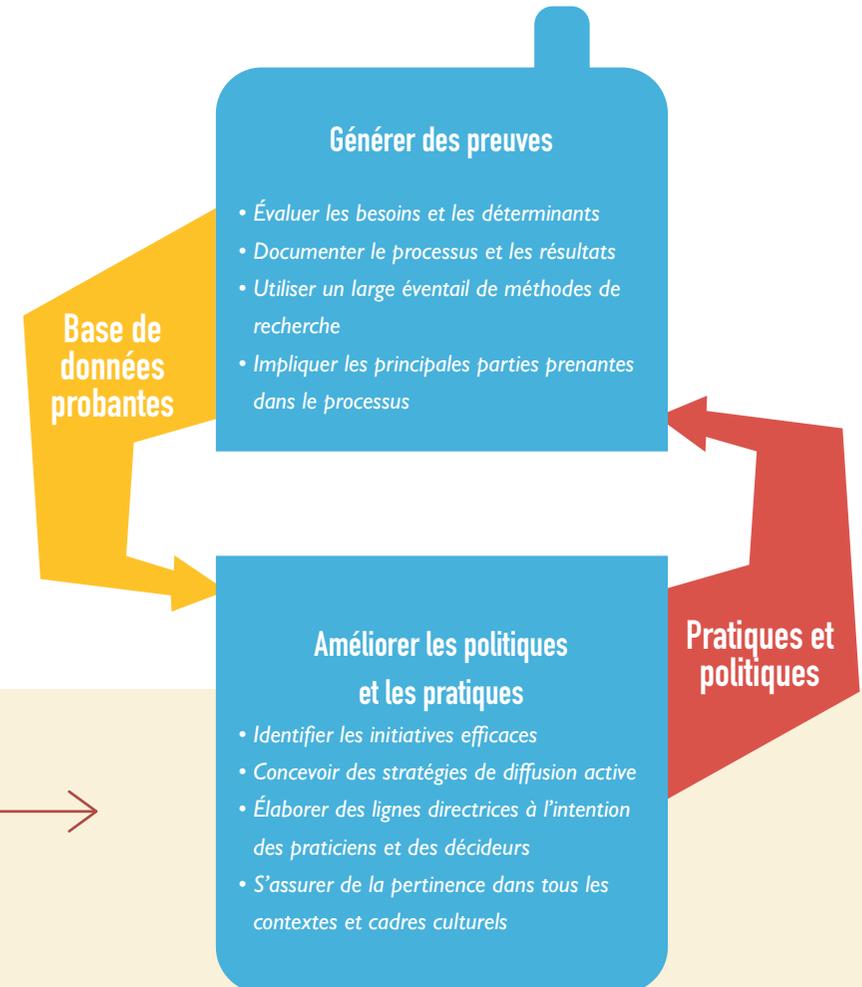
## 6. Mise en œuvre des bonnes pratiques

**6.1.** L'examen des bonnes pratiques, qui a porté sur huit entreprises de télécommunications de taille variable dans différentes parties d'Europe, a montré que, même lorsque ces entreprises travaillent selon des principes communs, le détail de leurs programmes est unique.

**6.2.** La mise place de « bonnes conditions de travail » dans n'importe quelle situation reflète nécessairement la culture, les attentes et la situation économique de l'entreprise, des travailleurs et des travailleuses et de la société dans laquelle ils opèrent. Les organisations multinationales constatent souvent qu'en mettant en œuvre des programmes, en particulier ceux qui concernent des questions sensibles telles que la santé mentale, dans différentes zones géographiques, celles-ci doivent procéder à des ajustements importants pour tenir compte des problèmes locaux.

**6.3.** Même au sein d'une région relativement homogène comme l'Europe, les opinions sur les troubles de santé mentale, le système de santé et le degré d'implication des employeurs varient considérablement. Par conséquent, la manière dont tout programme est mis en œuvre est vitale pour son succès.

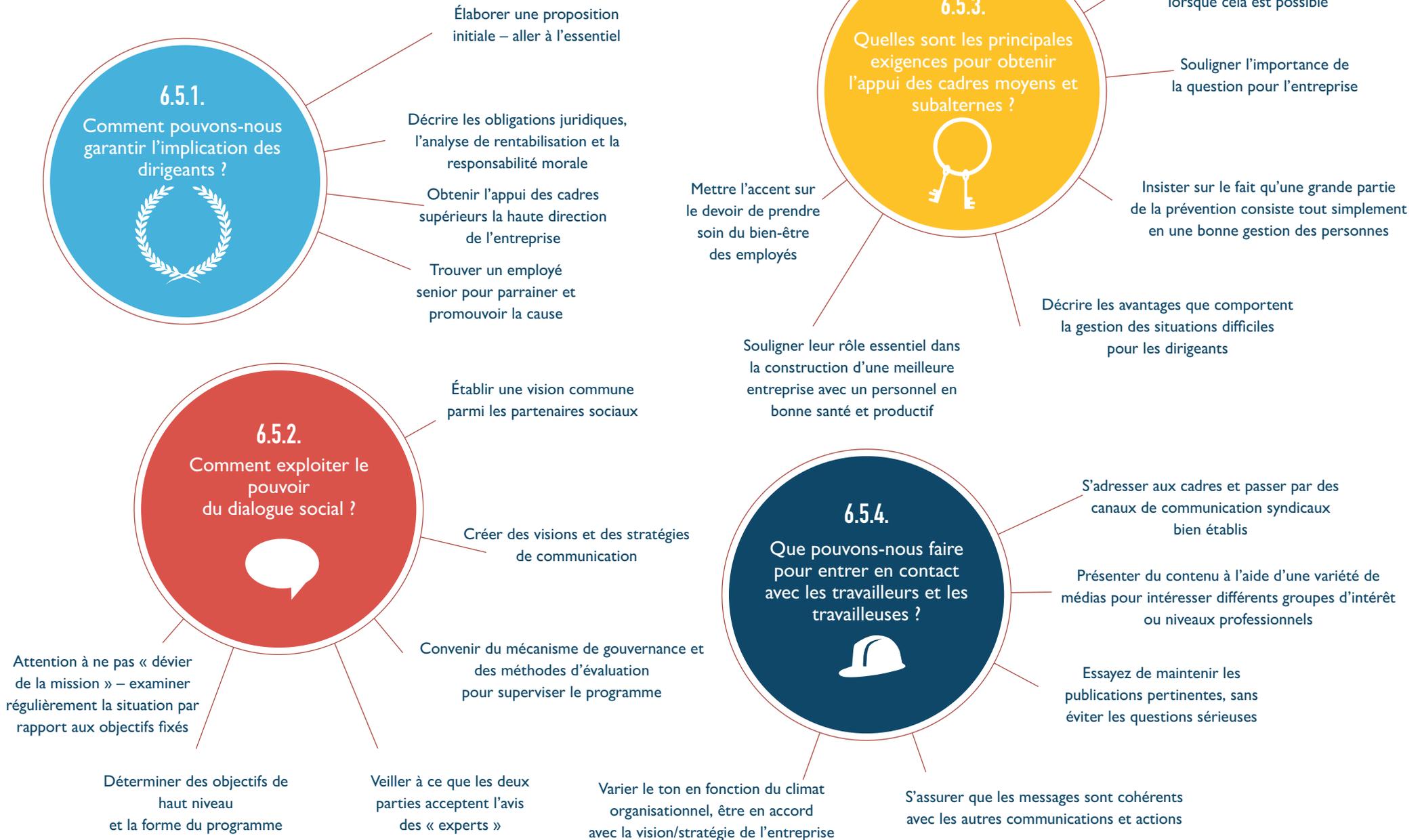
**6.4.** Les lignes directrices suivantes reflètent donc le type de processus jugé souvent comme le plus efficace par les entreprises et leur travailleurs.



**figure 4.** Comblent le fossé entre les données et la pratique.

Reproduit à partir de *Promoting mental health : concepts, emerging evidence & practice* - OMS (2005)

## 6.5. Implication des intéressés



## 6.6. Concevoir le programme



### 6.6.1. Comment pouvons-nous utiliser ce modèle pour stimuler le progrès ?

Créer un matrice – lignes et colonnes  
(Tableau 2 Exemples d'interventions menées par les opérateurs télécoms européens)

Lignes – prévention primaire, prévention secondaire (intervention) et prévention tertiaire (réadaptation)

Colonnes – éducation et formation, évaluation et soutien pratique

Faire en sorte que chaque cellule contienne au moins une intervention



### 6.6.2. Quelles sont les étapes clés pour financer ce programme ?

Désigner un chef de projet possédant les compétences appropriées

Impliquer les parties prenantes concernées par le dialogue social/la mise en œuvre de la RSE

Identifier et obtenir les compétences clés requises – en interne ou en externe

Préparer un plan de projet – être réaliste

Commencer petit et grandir – projets pilotes, interventions uniques, etc.

Demander conseil aux partenaires sociaux nationaux et européens (UNI Europa/ETNO) en fonction des besoins



### 6.6.3. Par où commencer dans la création de matériel ?

Élaborer une politique ou un cadre simple

Revoir le matériel et les services existants, analyser et adapter si nécessaire

Identifier les lacunes de la matrice

Rechercher en externe des solutions pour combler ces lacunes – adapter au besoin

Ne concevoir vos propres services à partir de zéro qu'en dernier recours



### 6.6.4. Quelques conseils avant de lancer l'intervention

Ne pas essayer d'en faire trop en même temps

Ne pas oublier que la communication est la clé du succès

Utiliser autant que possible les moyens et outils de livraison disponibles

## 6.7. Définition des indicateurs et mesure de l'impact



La portée de la collecte de données détaillées varie considérablement d'une juridiction à l'autre

- Utiliser autant que possible les indicateurs existants (absences pour cause de maladie, motivation, etc.)
- S'assurer que tous les nouveaux outils élaborés ou achetés sont accompagnés d'indicateurs de mesure
- Essayer d'utiliser différents flux de données pour obtenir un aperçu complet
- Dans la mesure du possible, utiliser des indicateurs de mesure pouvant faire l'objet d'une analyse comparative externe

Se méfier du double comptage des prestations en cas d'interventions multiples

Montrer l'impact en tant que corrélation, mais ne revendiquer un lien de causalité qu'avec des preuves

Noter tout ce qui se passe dans le domaine d'activité pouvant avoir une incidence sur les résultats

Utiliser des taux (et non des chiffres bruts), surveiller les tendances et tenir compte de la saisonnalité

Établir des indicateurs de référence (idéalement un an) avant l'intervention



	Prévention primaire	Prévention secondaire (intervention)	Prévention tertiaire (réadaptation)
<b>Éducation et Formation</b>	Sensibilisation générale des travailleurs et des travailleuses aux problèmes de santé mentale, aux modes de vie sains et à la prévention de la stigmatisation	Formation des directeurs des ressources humaines afin qu'ils reconnaissent les signes de détresse et les signalent aux services de soutien	Conseils à l'intention des directeurs et des employés quant aux mesures efficaces d'adaptation en vue du retour au travail
<b>Évaluation</b>	Évaluation des risques du travail et des changements pour maîtriser les risques psychosociaux	Audits sur le stress pour identifier les personnes et/ou les unités organisationnelles à risque	Accès aux services de santé au travail pour l'évaluation des employés malades et fourniture de conseils à la direction
<b>Soutien Pratique</b>	Adoption d'un horaire et/ou d'un lieu de travail flexibles pour aider à équilibrer les obligations professionnelles et familiales	Mise à disposition d'un programme confidentiel d'aide aux employés	Prestation de services de soutien psychologique au personnel souffrant de troubles mentaux

Tableau 2. Exemples d'interventions menées par les opérateurs télécoms européens

## 6.8. Révision, rafraîchissement et renouvellement



### 6.8.1. Comment faire en sorte que les programmes restent efficaces ?

S'assurer que les résultats de la mesure de l'impact sont utilisés pour affiner les interventions

Comparer les différentes parties de l'organisation pour améliorer la mise en œuvre

Procéder à des comparaisons externes pour contrôler l'efficacité du programme

Réaliser des audits périodiques pour s'assurer que les politiques sont appliquées



### 6.8.2. Que faire pour l'avenir ?

Surveiller la législation, les orientations et les études publiées en vue d'une nouvelle réflexion et d'un nouveau comportement

Se tourner vers d'autres secteurs pour trouver des idées qui pourraient être transposées

Rester à l'affût de l'évolution du domaine d'activité et des innovations technologiques afin d'identifier les problèmes potentiels



### 6.8.3. L'importance des projets dépend fondamentalement des résultats positifs obtenus, comment influencer positivement les résultats ?

Diffusion de ce projet dans les entreprises du secteur des TIC, ce qui nécessite l'implication de tous

Diffusion des résultats du projet à l'ensemble du personnel des entreprises

L'évaluation périodique des résultats de chaque entreprise, qu'il sera important de réaliser en collaboration avec les partenaires sociaux

Partage global des résultats obtenus, ce qui doit être fait périodiquement au sein du Comité de dialogue social sectoriel européen pour les télécommunications

## 7. Conclusion

**7.1.** Les facteurs du travail qui améliorent le bien-être physique et mental ou qui peuvent constituer un danger pour la santé mentale sont de mieux en mieux compris. Le secteur des TIC est bien placé pour appliquer cet apprentissage en raison de sa taille, de sa structure, de son accès aux nouvelles technologies et de son histoire de travail collaboratif par le dialogue social.

**7.2.** Chaque organisation devra mettre en place ses propres solutions/stratégies qui reflètent l'environnement commercial, la culture et le cadre social dans lesquels elle opère. Ce document énonce des principes communs qui s'appliquent à toutes les personnes qui travaillent dans le secteur et donne des conseils pratiques, basés sur ce que font déjà un éventail d'entreprises, et qui peuvent être utilisés de manière analytique pour répondre aux besoins locaux. Nous espérons que les directeurs, les employés et leurs représentants du secteur des TIC trouveront ce document utile et que ce dernier pourra également s'appliquer de façon sélective à d'autres secteurs d'emploi.

## Partenaires Sociaux

### ETNO

L'Association européenne des opérateurs de réseaux de télécommunications (ETNO) est la voix des opérateurs de réseaux de télécommunications européens depuis 1992. Ses 40 membres et observateurs {1}[2]de l'Europe et au-delà constituent l'épine dorsale sont les chevilles ouvrières du progrès numérique de l'Europe. C'est principalement à eux que l'on doit la mise en place des réseaux à large bande et ils sont déterminés à en assurer la croissance continue en Europe.

Les membres de l'ETNO sont des opérateurs paneuropéens qui commencent également à s'implanter en dehors de leurs marchés nationaux. L'ETNO rassemble les principaux investisseurs dans les plates-formes et services de communications électroniques innovants et de qualité, représentant 70 % de l'investissement total dans le secteur. L'ETNO contribue étroitement à façonner le meilleur environnement réglementaire et commercial pour ses membres afin qu'ils puissent continuer à déployer des services et des plates-formes innovants et de haute qualité au profit des consommateurs et des entreprises européens.



### UNI Europa

En tant que fédération syndicale européenne des services regroupant 7 millions de travailleurs, UNI Europa représente les secteurs qui constituent l'épine dorsale de la vie économique et sociale en Europe. Située dans le centre de Bruxelles, UNI Europa représente 272 syndicats nationaux dans 50 pays, couvrant les secteurs suivants : Commerce, Banques et assurances, Jeux, Gsecteur graphique et Ede l'emballage, Coiffure et Esthétique, Technologies de l'information et Communications, Médias, Arts et Spectacles, Poste et Logistique, Soins aux personnes et Assurances sociales, Nettoyage industriel et Sécurité privée, Sport professionnel et de loisir, Cadres et Travailleurs temporaires. UNI Europa représente la plus grande région au sein d'UNI Global Union.



## Contributeurs au présent document

---

### Groupe de Pilotage

#### ETNO

---

Isabelle Claeys	Belgique
Bente Ingemann	Denmark
Dr. Mariana Guez	France
Jean-Luc Godard	France
Stefan Steeg/Inga Härtel	Allemagne
Grégory Gillet	Belgique
Richard Caddis	Royaume-Uni
Luis Silva	Portugal
Catarina Vicente	Portugal
Paul Mrozowski	Royaume-Uni

#### Chercheurs

---

Joanne Crawford	Royaume-Uni
Alice Davis	Royaume-Uni
Catherine Kilfedder	Royaume-Uni

#### Direction du projet

---

Birte Dedden	Belgique
Isabelle Claeys	Belgique

#### UNI Europa

---

Birte Dedden	Belgique
Irina Terziyska	Bulgarie
Torben Andresen Lindhardt	Danemark
Birgitte Kristiansen	Danemark
Karri Lybeck	Finlande
Astrid Schmidt	Allemagne
Carol Scheffer	Irlande
Manuel Goncalves	Portugal
Cristiana Matei	Roumanie
Andy Kerr	Royaume-Uni

Ce projet d'étude a reçu un financement de la Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et inclusion (subvention VS/2017/0366). La responsabilité de la publication incombe exclusivement à ETNO-UNI Europa et la CE n'est en aucune façon responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

