

Exemple d'utilisation du guide de concertation Déparis.

Milieu bancaire.

1 Présentation de l'entreprise.

Grande entreprise du secteur bancaire avec un nombre élevé d'agences réparties sur l'ensemble du pays.

2 La demande et les attentes de l'entreprise.

Sur base de l'étude intitulée « stress et bien-être dans le secteur bancaire » réalisée à la demande de la Commission Bancaire en 2000, différents éléments y ont été retenus comme générateurs de stress dans ce secteur : l'insécurité professionnelle, la flexibilité des horaires, l'absence de soutien social, l'importante quantité de travail...

L'entreprise veut mener une politique dynamique de prévention du stress et passer du simple constat à l'action, par la recherche et l'application de solutions concrètes.

3 Introduction du guide de concertation Déparis.

La description ci-dessous reprend les différents points de la procédure d'utilisation recommandée pour le guide Déparis.

3.1 *Choix du guide de concertation Déparis.*

L'entreprise cherchait un outil susceptible d'être utilisé pour guider des réunions de concertation sur le « stress au travail ».

Lors d'une première réunion avec le directeur des opérations et le responsable des ressources humaines, le guide de concertation Déparis fut présenté par le médecin du travail et le conseiller en prévention interne, en insistant sur les faits suivants :

- Le guide n'utilise pas l'expression de « stress au travail », expression qui a tendance à heurter certaines personnes tant de la hiérarchie que du personnel.
- Au contraire, il revoit tout le fonctionnement d'une équipe de travail en recherchant ce qui peut être fait en commun pour mieux « vivre ensemble » ce travail, être plus satisfaits et plus productifs.
- Il est dirigé vers la recherche positive d'améliorations communes, au lieu de la collecte de griefs et revendications.

Les documents de base leur furent remis et il fut décidé d'en reparler lors de la prochaine visite du médecin du travail 15 jours plus tard.

Lors de cette deuxième réunion, il fut plus question de la façon d'utiliser en pratique le guide, de la nature des résultats qui pouvaient en être attendus et des implications nécessaires de la direction, les lignes hiérarchiques, les délégations syndicales, le Comité de Prévention et de Protection au Travail et les salariés eux-mêmes.

En connaissance de cause, la direction générale décida d'adopter la démarche Déparis et de la présenter officiellement en se focalisant sur un premier secteur : les agences locales.

3.2 *Information par la direction sur les objectifs et engagement de celle-ci de tenir compte des résultats.*

La démarche fut présentée de la méthode au forum national. La direction explicita ses objectifs d'améliorer l'ensemble des conditions de vie au travail et de réduire l'absentéisme. Elle s'engagea à prendre en considération pour l'ensemble des agences les propositions d'amélioration et d'établir des plans d'actions à court, moyen et long termes.

3.3 *Accord du Comité de prévention et de protection au travail (CPPT).*

Le CPPT marqua directement son accord, sachant que son rôle serait de piloter avec la direction la rédaction et la mise en œuvre de ces plans d'action.

3.4 *Définition d'un petit groupe de postes formant une "situation de travail".*

Il fut décidé de se focaliser dans un premier temps sur les agences bancaires, en tentant de concerner l'ensemble du pays. Il fut décidé d'organiser (5 réunions pour couvrir l'ensemble de l'entreprise. Un planning fut élaboré.

Il fut alors procédé à.

- L'information et la présentation aux responsables locaux.
- L'information et la présentation aux CPPT locaux.
- La création de « steering committees locaux » chargés d'organiser les réunions en pratique, de choisir les participants et le lieu par région ainsi que de prendre en charge les actions locales.

3.5 *Désignation d'un coordinateur Déparis.*

Le médecin du travail fut désigné comme coordinateur.

3.6 *Le coordinateur Déparis adapte le guide Déparis à la situation de travail.*

Le guide de concertation proposé pour le secteur tertiaire fut adapté au secteur bancaire et plus spécifiquement au travail en agences. Certains items ont été supprimés comme par exemple la manutention de charges. D'autres propres aux problèmes psychosociaux ont été ajoutés : la mise à jour des formations, la centralisation des responsabilités, les possibilités de planification de son propre travail, la stabilité et la compétence de la hiérarchie....

3.7 *Constitution du groupe de travail.*

Il fallait constituer des groupes de petite taille (8 personnes maximum) afin de permettre des réunions « participatives ». Par groupe, il a été décidé :

- de représenter l'ensemble des fonctions d'une agence : directeur d'agence, caissier, conseiller en placement, membre de l'équipe volante, guichet info. Participaient également : un membre du service de maintenance, le conseiller en prévention local et le médecin du travail assurant le rôle de coordinateur.
- de cibler les agences de taille moyenne (entre 4 et 7 employés).
- d'orienter le choix vers des agences avec un taux d'absentéisme important.
- d'avoir un échantillon « représentatif » (hommes - femmes ; de tout âge).
- de choisir des collaborateurs suffisamment extravertis.

Chaque participant fut contacté par téléphone en lui expliquant le cadre, les objectifs et la démarche. Le document d'invitation lui fut envoyé par email, avec la liste des mots clés des différents tableaux qui allaient guider les discussions.

3.8 *Réunion dans un local calme près des postes de travail.*

Toutes les réunions ont eu lieu dans une salle de réunion au sein du siège de la région concernée. Le planning proposé sur base d'une réunion de 2 heures a été adapté suite à la première réunion qui dura 3h 30. Cette durée fut acceptée du fait de la disparité du groupe : les collaborateurs avaient une fonction différente, venaient d'agences différentes avec un vécu différent.

3.9 *Explication par le coordinateur Déparis du but de la réunion et de la procédure.*

La présentation de la démarche, le rappel des objectifs et de l'engagement de la direction ne présentèrent aucun problème particulier.

3.10 *Discussion sur les aspects repris sous chaque rubrique.*

Les 16 tableaux furent parcourus dans l'ordre. Grâce à la liste des tableaux et des mots clés, il fut aisé de donner une vue d'ensemble des aspects qui pouvaient être abordés et de l'ordre dans lequel il était souhaitable de les aborder.

3.11 *Après la réunion, synthèse par le coordinateur Déparis.*

Un rapport complet reprenant l'ensemble des points discutés, des remarques et solutions exprimées a été rédigé pour chaque réunion.

Une synthèse des 5 réunions est présentée ci-après.

4 Tableau de synthèse.

Critères	Zones				
	1	2	3	4	5
1. Les espaces de travail	☹	☹	☹	☹	☹
2. Les risques physiques	😊	😊	😊	😊	😊
3. La sécurité individuelle et des valeurs	😊	😊	😊	😊	☹
4. L'organisation administrative au sein de l'agence	😊	☹	☹	☹	😊
5. Le matériel informatique	😊	☹	☹	☹	😊
6. Les logiciels	☹	☹	😊	😊	☹
7. Les positions de travail	😊	😊	😊	☹	☹
8. L'éclairage	😊	😊	😊	😊	😊
9. L'ambiance acoustique	😊	😊	😊	😊	😊
10. Les ambiances thermiques	☹	☹	☹	😊	☹
11. L'hygiène atmosphérique	😊	😊	☹	😊	☹
12. L'autonomie et les responsabilités individuelles	😊	☹	😊	☹	☹
13. Le contenu du travail	😊	😊	😊	😊	😊
14. Les contraintes de temps	😊	😊	☹	☹	😊
15. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie	😊	😊	😊	😊	😊
16. L'environnement psychosocial	😊	😊	☹	😊	😊

😊 : Situation tout à fait satisfaisante.

☹ : Situation moyenne, à améliorer.

☹ : Situation insatisfaisante, à améliorer nécessairement.

5 Propositions d'amélioration.

1. Les espaces de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'espace : <ul style="list-style-type: none"> - Restructurer l'agence (changements au niveau des cloisonnements). - Réorganiser l'espace des guichets non utilisés, l'équiper d'étagère de rangements et d'armoires afin de réduire l'encombrement des guichets. - Revoir les rangements, tables dans les agences où l'espace est insuffisant. - Augmenter la fréquence d'évacuation des cartons et papiers confidentiels. - Rédiger un récapitulatif sur les archives à garder : quoi et combien de temps ?
<ul style="list-style-type: none"> • Caissiers : revoir l'environnement de travail, prévoir des coloris plus agréables
<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux ouverts sur l'espace clientèle : Collaborateurs souvent dérangés par la clientèle : <ul style="list-style-type: none"> - Recouvrir les baies vitrées donnant sur l'espace clientèle d'un filtre opaque
<ul style="list-style-type: none"> • Entretien : trop peu de temps octroyé, les locaux ne sont pas toujours propres : <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la communication entre la compagnie chargée de l'entretien et chaque agence. - Revoir les temps de prestations. - Rédiger les tâches et attentes à l'intention des personnes chargées du nettoyage (châssis, parking, etc.). - Prévoir du personnel d'entretien parlant la langue régionale. - Prévoir l'arrivée du personnel d'entretien avant l'arrivée des clients. - Organiser un nettoyage plus fréquent des vitres (et des châssis). - Prévoir le nettoyage des tentures
<ul style="list-style-type: none"> • Locaux sociaux : sanitaires à équiper de serviettes en papier et de savon
<ul style="list-style-type: none"> • Etat des sols. <ul style="list-style-type: none"> - Choisir un autre produit pour le nettoyage du marbre (il n'est jamais propre). - Réparer les sols usés ou abîmés
<ul style="list-style-type: none"> • L'espace technique des selfs très inconfortable même si le collaborateur ne doit y passer qu'une partie du temps : revoir l'aménagement général : espace (table), qualité de l'air, bruit (capot), etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Issue de secours : Contrôler les pictogrammes
<ul style="list-style-type: none"> • Accès pour les personnes à mobilité réduite. <ul style="list-style-type: none"> - Adapter les portes, couloirs, selfs, etc. - Revoir la largeur des plans inclinés

2. Les risques d'accident
<ul style="list-style-type: none"> • Risques de chutes. <ul style="list-style-type: none"> - Revêtement de sol glissant (quand il est mouillé). - Entretien en dehors des heures d'ouverture et signalisation en cas de revêtement de sol humide. - Parquet : gondolement : à réparer. - Différence de niveau : une marche : à signaler ou prévoir un plan incliné. - Escaliers : prévoir des nez de marches et des rampes. - Câbles au sol : attacher les câbles correctement et prévoir un boîtier attaché aux tables et aux bureaux. - Chaises dont les pieds débordent vers l'arrière : à remplacer
<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge plus rapide des problèmes techniques: <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un service technique interne – « petites réparations ») pour la prise en charge des réparations difficiles à sous-traiter (ex : ampoules à changer, tapis à recoller, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité incendie. <ul style="list-style-type: none"> - Instructions insuffisamment connues en cas d'incendie : les rappeler (qui, quoi, comment, où), les afficher. - Informer sur le fonctionnement de la centrale d'alarme. - Prévoir un éclairage de secours et une signalisation des issues de secours dans certaines agences. - Ne pas encombrer les sorties de secours. - Prévoir la possibilité de sortir des bureaux sans clé. - Former à l'utilisation des extincteurs. - Vérifier que les faux plafonds sont résistants au feu
<ul style="list-style-type: none"> • Installations électriques : changement fréquent des sociétés extérieures de maintenance, pas de plans d'installation → pas de contrôle adapté. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir le contrat avec la société extérieure/ ou changer de société. - Obtenir un feedback des contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • Alarme du petit coffre à monnaie. <ul style="list-style-type: none"> - Informer sur la personne à contacter pour solutionner ces problèmes. - Retirer ce coffre du système d'alarme général
<ul style="list-style-type: none"> • Selfs qui s'alimentent par l'avant : risques de blessures aux mains : limer les profilés métalliques gênants
<ul style="list-style-type: none"> • Écornures aux vieux bureaux : échardes et dégâts pour les vêtements. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une indemnisation. - Changer les bureaux
<ul style="list-style-type: none"> • Boîte de secours : parfois dépassée, non mise à jour. <ul style="list-style-type: none"> - Désigner une personne par agence qui se chargera de la mise à jour de la boîte de secours. - Noter le nom de la personne de contact au siège pour le remplacement des boîtes

3. La sécurité individuelle et des valeurs
<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'informations en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - Les instructions de sécurité : info à fournir par le directeur d'agence lors des réunions d'agence. - Le comportement en cas d'agression verbale (le formulaire n'est pas connu): à préciser.
<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de sécurité mises en place mais parfois court-circuitées : <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler fréquemment les procédures. - Intégrer un volet relatif à la sécurité et à la gestion du stress post-traumatique dans la formation à l'accueil
<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'insécurité : <ul style="list-style-type: none"> - Équiper les angles morts de miroirs ou caméras dans certaines agences. - Installer des caméras dans les selfs avec moniteurs dans les bureaux.
<ul style="list-style-type: none"> • Prévention des agressions : <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un vidéo parlophone pour les clients venant en dehors des heures d'ouverture. - Prévoir un système d'alarme dans les garages. - Munir les garages d'un éclairage suffisant. - Organiser davantage d'exercices « escape drill », rupture de contact avec l'agresseur.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de stress post-traumatique : <ul style="list-style-type: none"> - Informer les collaborateurs du suivi de la police : enquête, arrestation, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Plaintes de la clientèle par rapport à certains aménagements : <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer à la clientèle ainsi qu'au personnel les aménagements qui sont justifiés par des mesures de sécurité. - Instaurer un système de jetons de parking ou rester discret lors de la communication du code secret (abus). - Simplifier l'accès aux agences (certaines agences nécessitent 9 clés)

4. L'organisation administrative au sein de l'agence.
<ul style="list-style-type: none"> • Lignes téléphoniques : pas de prise en charge du client lorsqu'on ne peut répondre à l'appel. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une boîte vocale. - Prévoir une ligne directe pour chaque bureau (diminuer la charge à l'accueil). - Prévoir le transfert des appels en cas de personne injoignable ou occupée. - Prévoir une meilleure description des tâches pour la fonction d'accueil. - Répartir les tâches de façon précise pour le transfert des appels téléphoniques.
<ul style="list-style-type: none"> • Economat. <ul style="list-style-type: none"> - Décrire la procédure pour la centralisation des commandes. - Désigner une personne pour la gestion correcte des stocks. - Établir une liste mise à jour du matériel disponible. • Organisation des campagnes : formulaires, gadgets, etc. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un approvisionnement à temps : changer l'organisation au niveau du marketing national
<ul style="list-style-type: none"> • Contacts avec le siège central pour obtenir une information : trop lents, et imprécis. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les charges de travail du personnel du siège (effectif-charge de travail) – support aux agences. - Sensibiliser les services de support des contraintes rencontrées par le personnel d'agences.
<ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité. <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la confidentialité des bureaux (portes, revêtement mural, etc.). - Améliorer acoustiquement les bureaux paysagers. - Ne plus recevoir de clientèle dans les bureaux paysagers
<ul style="list-style-type: none"> • Courriers électroniques : les e-mails importants se noient dans la quantité importante de courrier. <ul style="list-style-type: none"> - Donner une information quant à l'importance du message (drapeau) → formation quant à l'utilisation des mails. - Prévoir un avis automatique à l'arrivée de courrier
<ul style="list-style-type: none"> • Longueurs de certaines procédures : <ul style="list-style-type: none"> - Simplifier certaines procédures administratives courantes : réduire les manipulations, productions de versions papier. - Diminuer le temps de réaction (réponse) lors d'une demande au siège. - Prévoir des plages horaires « sans clients » plus longues pour la réalisation du travail administratif
<ul style="list-style-type: none"> • Les informations reçues par l'agence : <ul style="list-style-type: none"> - Centraliser auprès d'une personne qui dispatche une information plus claire et concise vers les collaborateurs. - Diffuser l'information par un seul canal. - Donner la possibilité de consulter intranet à domicile. - Filtrer et cibler les destinataires des informations

5. Le matériel informatique.
<ul style="list-style-type: none"> • Matériel informatique : trop lent : à revoir
<ul style="list-style-type: none"> • Écrans : <ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les écrans et les remplacer si nécessaire. - Mauvaise disposition : placer les écrans face au collaborateur. - Accélérer le remplacement par des écrans plats.
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateurs portables : fournir un support pour les écrans
<ul style="list-style-type: none"> • Accessoires. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des claviers et souris sans fil pour permettre une meilleure organisation du plan de travail. - Fournir un tapis de souris adéquat en fonction du revêtement des tables de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Matériel de bureautique (imprimantes, fax, copieurs). <ul style="list-style-type: none"> - À remplacer (matériel dépassé, lent, etc.). - Prévoir des imprimantes et fax supplémentaires (par étage)
<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir l'aménagement des bureaux en général. - Revoir l'aménagement de l'accueil. - Revoir la profondeur des bureaux en fonction du matériel. - Homogénéiser le matériel informatique.
<ul style="list-style-type: none"> • Petits matériels. <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser de classeurs avec levier

6. Les logiciels.
<ul style="list-style-type: none"> • Intranet : trop d'informations et trop peu de temps pour retrouver ce que l'on recherche. <ul style="list-style-type: none"> - Simplifier le système pour n'avoir qu'une seule source d'information. - Rendre l'intranet plus convivial : les informaticiens devraient consulter les différents utilisateurs. - Donner la possibilité de créer des « favoris » en fonction de son travail.
<ul style="list-style-type: none"> • Internet : Prévoir une connexion internet par agence: sources d'informations ++pas de connexion dans les agences.
<ul style="list-style-type: none"> • Programmes relatifs à certaines opérations courantes, peu conviviaux, et trop compliqués : perte considérable de temps. Manque de liens entre les différents logiciels (double emploi, perte de temps). <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les logiciels en ce qui concerne la fonction, l'ergonomie et la convivialité en consultant les utilisateurs. - Concevoir un autre logiciel pour les commandes de petit matériel
<ul style="list-style-type: none"> • Accès au réseau : Il faut trop de temps : diminuer le délai d'accès au réseau (48 heures)
<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement du help desk. <ul style="list-style-type: none"> - Attribuer un interlocuteur privilégié par agence. - Prévoir un échange d'informations par e-mail. - Prévoir une permanence le samedi matin et pour les tardives
<ul style="list-style-type: none"> • Formations : Il n'y a pas de formations sur certains programmes (prêts hypothécaires, financements, etc.). <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des formations ou informations régulières. - Donner une information claire sur les logiciels existants
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture et fermeture de l'agenda de l'agence : trop lentes : revoir le programme

7. Les positions de travail.
<ul style="list-style-type: none"> • Les sièges : certains sont usées et n'offrent plus de possibilités de réglage. <ul style="list-style-type: none"> - Remplacer ces sièges (pas par des anciens). - Accorder une attention particulière aux salariés présentant des problèmes d'ordre médical
<ul style="list-style-type: none"> • Espaces pour les jambes sous les bureaux : gêne. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des bureaux plus profonds. - Adapter la hauteur des plans de travail pour les personnes de grande taille
<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomie : <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir une information sur l'aménagement du poste de travail et les habitudes de travail en ce qui concerne l'utilisation des périphériques
<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité aux coffres des selfs : accès difficile pour le réapprovisionnement. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les accès aux selfs déjà en place (déplacements d'armoires, sens d'ouverture des portes). - Revoir la conception des selfs avec les utilisateurs

8. L'éclairage.
<ul style="list-style-type: none"> • Reflets sur l'écran de certains PC. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir l'orientation de certains bureaux par rapport aux fenêtres. - Prévoir des stores plus opaques à lamelles verticales. - Prévoir un entretien régulier de l'écran de manière à diminuer les reflets (entretien par préposé). - Remplacer les écrans par des écrans plats. - Remplacer les luminaires non adaptés.
<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des luminaires : procédure trop lente. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un stock de tubes en réserve. - Mettre en place d'un service technique de « petites réparations » pour la prise en charge rapide des petites réparations. - Prévoir un remplacement systématique après un laps de temps convenu au lieu de le faire à la demande. - Prévoir une escabelle pour le remplacement des lampes
<ul style="list-style-type: none"> • Nettoyage des luminaires : prévoir un nettoyage régulier des réflecteurs des luminaires

9. L'ambiance acoustique.
<ul style="list-style-type: none"> • Appareils bruyants : <ul style="list-style-type: none"> - Remplacer les systèmes de ventilation et d'airco bruyants par des systèmes nouveaux moins bruyants
<ul style="list-style-type: none"> • L'isolation acoustique entre les bureaux : insuffisante, à revoir par un spécialiste en consultant les utilisateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Sonneries d'accès au guichet. <ul style="list-style-type: none"> - Diminuer la pollution par le bruit (au guichet) en remplaçant le buzzer par des signaux visuels (code couleur). - Permettre l'accès aux toilettes par le badge pour le personnel de l'agence

10. Les ambiances thermiques
<ul style="list-style-type: none">• Problèmes de températures, d'humidité dans certaines agences (sol et mur), de courants d'air, de température.<ul style="list-style-type: none">- Faire revoir la situation dans certaines agences par un spécialiste en concertation avec les utilisateurs
<ul style="list-style-type: none">• Sécheresse de l'air dans les bureaux :<ul style="list-style-type: none">- Fournir un humidificateur.- Prévoir un budget pour l'installation de plantes
<ul style="list-style-type: none">• Les systèmes d'airco : défectueux, réglage inefficace ; dérèglement permanent, mauvaise répartition de l'air.<ul style="list-style-type: none">- Revoir les réglages, le fonctionnement et l'entretien de l'airco.- Assurer un feed-back ou établir un rapport après un entretien ou une visite.
<ul style="list-style-type: none">• L'airco n'est pas disponible partout : pas d'airco dans l'espace réservé à l'accueil des clients.<ul style="list-style-type: none">- Prévoir un conditionnement d'air dans les espaces d'attente et d'accueil des clients

11. L'hygiène atmosphérique.
<ul style="list-style-type: none">• Gestion de certains déchets.<ul style="list-style-type: none">- Evacuer plus rapidement les déchets ménagers et les déchets encombrants (tapis, sièges,...)
<ul style="list-style-type: none">• Entretien des tapis plains :<ul style="list-style-type: none">- Prévoir un entretien plus régulier.- Prévoir le remplacement des tapis, prioritairement pour les personnes allergiques.- Ne pas placer de tapis plains dans les nouvelles agences
<ul style="list-style-type: none">• Renouvellement d'air : les fenêtres ne s'ouvrent pas.<ul style="list-style-type: none">- Prévoir des grilles dans les fenêtres ou des fenêtres avec un battant ouvrant

12. L'autonomie et les responsabilités individuelles.
<ul style="list-style-type: none">• Niveau d'attention élevé.<ul style="list-style-type: none">- Travailler le plus possible sur base de rendez-vous.- Laisser le temps entre 2 clients pour classer les documents, encoder les données
<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir de décision : trop limité.<ul style="list-style-type: none">- Permettre plus de participation tant sur le plan commercial qu'en matière de décisions intéressant l'agence
<ul style="list-style-type: none">• Autonomie : fortement réduite :<ul style="list-style-type: none">- Revoir la collaboration entre le siège et l'agence pour les décisions à prendre pour un client.

13. Le contenu du travail.
<ul style="list-style-type: none">• Formations:<ul style="list-style-type: none">- Organiser les formations dans la région (ou au bureau même) pour réduire les déplacements (manque de temps).- Planifier les formations avec le directeur d'agence.- Prévoir un suivi et un feed-back
<ul style="list-style-type: none">• Polyvalence : l'entreprise demande trop de polyvalence.<ul style="list-style-type: none">- Garder une spécialisation personnelle pour les fonctions très spécifiques et complexes, avec la possibilité de donner un coup de main quand c'est possible.- Prévoir davantage de personnel
<ul style="list-style-type: none">• Fonctions de caissier et de l'accueil : sous-évaluées, à revaloriser
<ul style="list-style-type: none">• Information : Il y a de plus en plus de produits et de moins en moins d'info quant aux produits.<ul style="list-style-type: none">- Revoir la manière de transmettre l'information sur les produits

14. Les contraintes de temps.
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité. <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un horaire flottant : heures variables (avec badge et système de pointage). - Se concerter avec le responsable / les collègues.
<ul style="list-style-type: none"> • Heures supplémentaires : non comptabilisées. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir la régularisation des heures supplémentaires. - Etoffer l'équipe volante pour effectuer moins d'heures supplémentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Caisse : environnement de travail et rythme de travail lourd au quotidien (quitte difficilement son poste de travail, pas de remplacement ponctuel possible, etc.) : turn-over important. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un horaire adapté pour les caissiers : tournantes ou pauses afin de changer d'environnement direct. - Prévoir deux guichets.
<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail : <ul style="list-style-type: none"> - Mieux répartir les tâches entre les agences et le siège central et renforcer l'effectif de l'équipe volante
<ul style="list-style-type: none"> • Contacts avec le siège central : prennent beaucoup de temps et mettent l'agent mal à l'aise par rapport au client. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir la disponibilité et la permanence des personnes de contact des différents help desks. - Revoir les appellations de chacun (fonction) et des services

15. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie
<ul style="list-style-type: none"> • Ligne hiérarchique. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un directeur adjoint dans les agences importantes (à partir de 10 personnes). - Former le directeur d'agence au bon déroulement des relations intragroupes. - Stimuler le directeur d'agence à donner un feed-back aux membres du personnel (briefing)
<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe. <ul style="list-style-type: none"> - Mieux informer sur les tâches de chacun lors des réunions d'équipe dans le but de conscientiser chaque collaborateur sur le contenu du travail de ses collègues. - Promouvoir la collaboration (collégialité, entraide, esprit d'équipe). - Permettre plus de contacts informels. - Planifier un ou des moment(s) privilégié(s) par semaine : un petit déjeuner ou une heure de table pendant lequel le travail est mis de côté, en vue de favoriser des relations plus personnelles et resserrer les liens de l'équipe
<ul style="list-style-type: none"> • Procédure d'évaluation : pas toujours adaptée aux compétences personnelles. <ul style="list-style-type: none"> - Assumer ses responsabilités dans la gestion des personnes non motivées
<ul style="list-style-type: none"> • Communication : les réunions sont parfois difficiles à organiser. <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des briefings (10 min au quotidien) et des réunions de travail fréquentes. - Ouvrir la discussion lors de ces réunions (pas uniquement les aspects production). - Communiquer le planning en début de mois. - Prévoir une demi-journée de fermeture de l'agence pour les réunions et rattraper le travail en retard

16. L'environnement psychosocial.
<ul style="list-style-type: none"> • Système de promotion : insatisfaisant, liste d'attente trop longue, critères pas clairs. <ul style="list-style-type: none"> - Préciser et mieux informer sur les critères. - Permettre les promotions au sein d'une même agence. - Considérer le travail de chacun : mieux récompenser les collaborateurs qui travaillent beaucoup
<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement : augmenter l'effectif du pool de remplacement.
<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec le monde extérieur). <ul style="list-style-type: none"> - Planifier davantage d'activités (VIP journées portes ouvertes.... - Lors d'activités clients, impliquer l'ensemble du personnel et pas seulement le directeur d'agence
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire : trop bas par rapport aux heures supplémentaires prestées et aux responsabilités. <ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des heures supplémentaires ou engager du personnel pour décharger les collaborateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des problèmes personnels ou psychosociaux : <ul style="list-style-type: none"> - Définir une procédure de gestion de conflits et de gestion de problèmes professionnels ou privés et la communiquer aux collaborateurs et à la ligne hiérarchique. - Informer du suivi des problèmes
<ul style="list-style-type: none"> • Changements d'agence. <ul style="list-style-type: none"> - Considérer les demandes des collaborateurs, ainsi que les raisons de ces demandes. - Ne pas imposer un changement : considérer les souhaits et les demandes
<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité de l'emploi. <ul style="list-style-type: none"> - Développer la communication directe du personnel et en temps utile sur les grandes options et évolutions de l'entreprise.

6 Le suivi.

Le rapport de chaque réunion a été envoyé aux participants de cette réunion dans les 2 ou 3 jours qui suivirent pour avis complémentaire et accord. Aucune remarque fondamentale ne fut émise. Les rapports individuels furent alors envoyés, avec le rapport global aux différents centres régionaux et à la direction générale.

Le rapport de synthèse fut discuté au steering committee qui réfléchit aux priorités et élaborera un projet de plan d'actions. Enfin, le rapport final et ce plan d'actions furent présentés, discutés et finalisés au CPPT.

Ont ainsi été jugées prioritaires, les actions de grande envergure comme par exemple l'intégration des salariés à la conception d'une nouvelle agence, ou encore la diversification des moyens de communication (accès intra et internet).

7 Conclusions.

L'organisation de ces réunions de concertation, la rigueur et le professionnalisme de l'opération et le suivi immédiat ont suscité un enthousiasme certain tant des salariés que de la direction.

La méthode participative a été bien comprise par tous les participants et les buts poursuivis ont été appréciés, a fortiori du fait qu'elle ait été appliquée en toute transparence et qu'un feed-back ait été assuré.

Bien que le guide n'aborde pas spécifiquement les problèmes de stress, ceux-ci ont bel et bien été traités. Le rapport souligne les sources de stress suivantes:

- La quantité importante d'imprévus.
- La gestion du temps.
- La lenteur des procédures, des programmes, de l'obtention d'information.
- Le contact direct avec le client.
- La valorisation.
-

La méthode se veut aussi dynamique. Il serait dès lors intéressant de réorganiser des réunions d'ici 12-18 mois ; le but étant de voir ce qui a été mis en place, de juger de l'efficacité des changements réalisés, de signaler d'autres problèmes,... Cela aussi a été proposé par les participants.

Il reste entendu que l'application simple du guide de concertation ne permet pas de régler tous les problèmes psychosociaux d'une entreprise et que certains points ne pourront être résolus que par l'intermédiaire de spécialistes. Cependant les résultats montrent que le « stress » ou l'insatisfaction au travail restent fonction de petits facteurs techniques (encombrement, sièges, bruit, éclairage...) qui ne requièrent pas l'intervention de ces spécialistes et qui doivent bien sûr être pris en compte avant que des points plus spécifiques puissent être abordés.
