

Illustration de la stratégie SOBANE Exemple dans le secteur tertiaire

Ann Schietecatte
Ergonome



Présentation de l'entreprise

- Entreprise de coordination administrative d'aides à domicile avec différents sièges locaux
- Personnel: assistants sociaux, secrétaires

Origine de la demande : le CP

- Obligation de réaliser une analyse des risques
- MAIS :
- Comment approcher la notion de "risques" dans les services administratifs?
 - Inadéquation des méthodes "traditionnelles" trop centrées sur la notion de risques majeurs pour la santé
 - Risques du secteur tertiaire = uniquement risque psychosocial?

2

1^{er} essai : Analyse des risques psychosociaux

- Analyse par questionnaire peu convaincante
 - Présence de stress constatée mais :
 - Facteurs causaux peu clairs
 - Absence de **pistes de solution**
 - Mécontentement des travailleurs :
 - Trop **réducteur** : seuls les facteurs psychosociaux stricts ont été abordés, or autres problèmes d'organisation du travail, ambiances...
 - Trop **"fermé"** : choix multiples **sans possibilités de s'exprimer**
 - Trop **théorique** : questions générales, standards, n'abordant pas les **problèmes concrets de terrain**
 - Aucune **amélioration** possible sur base du rapport

3

2^{ème} essai

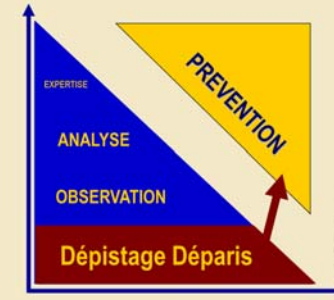
- Contact du SEPP dans le but de trouver une méthodologie qui :
 - Soit **orientée "terrain"**
 - Se base sur la **discussion** avec les travailleurs
 - Permette de dégager des pistes de **solutions concrètes**
 - Investigue l'ensemble des facteurs influençant **le bien-être au travail** et pas uniquement les facteurs psychosociaux
- ⇒ Proposition du **guide Déparis** et du guide d'Observation de la stratégie **SOBANE**

4

Présentation des outils

- A la Direction, au DRH et au CP
 - Accord immédiat
- Au CPPT
 - Enthousiasme pour la démarche
 - Regret que la stratégie n'ait pas été proposée avant l'étude du stress
 - Crainte d'une perte de motivation des travailleurs suite à l'échec de l'analyse des risques psychosociaux par le questionnaire
- **Choix d'un siège typique** comprenant 10 personnes par le CP en collaboration avec le DRH et le CPPT

5



Niveau 1 : Déparis

6



Préparation de la réunion

- **Choix du guide Déparis adapté au secteur tertiaire**
- **Choix des participants** à la réunion par les travailleurs du service
- **Planning** de la réunion Déparis
- **Invitation officielle** envoyée aux participants
 - De quoi s'agit-il? Que pouvez-vous y gagner
 - Liste des items susceptibles d'être abordés

7



Choix de la grille sectorielle tertiaire

- | |
|---|
| 1. Les locaux et zones de travail |
| 2. L'organisation du travail |
| 3. Les risques d'accident |
| 4. La sécurité des biens et des personnes |
| 5. Le matériel informatique |
| 6. Les logiciels |
| 7. Les positions de travail |
| 8. Les efforts et les manutentions |
| 9. L'éclairage |
| 10. Le bruit et 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 |

8



Exemple d'une rubrique

2. L'organisation du travail

A discuter	Qui peut faire quoi de <u>concret</u> et quand?
L'organisation du travail ✦ Claire et satisfaisante ✦ Planification satisfaisante dans le temps et dans l'espace Les circonstances de travail ✦ Le lieu, les outils, le matériel, les stocks, les imprévus, les demandes extérieures, le temps... ✦ Permettent d'appliquer les procédures de travail normales et de faire un travail de qualité ✦ Possibilités de s'isoler pour des tâches demandant plus de concentrations L'approvisionnement des postes ✦ Formulaires, dossiers, papiers, cartouches d'encre... ✦ Stocks tampons ni trop grands ni trop petits L'indépendance avec les postes voisins ✦ Ni trop, ni trop peu Les interactions et communications au cours du travail entre travailleurs des différents postes: faciles et libres Les moyens de communication ✦ Voix, téléphones, ordinateurs, ... adéquats et agréables ✦ Préservent la confidentialité de la conversation Les bureaux paysagers ✦ Pas de services de nature différente ✦ Activités requérant de la concentration séparées des services accueillant des clients ou contacts téléphoniques fréquents	
Aspects à étudier plus en détails:	

9

Organisation de la réunion

- Durée : 2h
- Lieu : local de détente
- Participants :
 - 4 assistantes sociales
 - 1 secrétaire
 - Le chef de service
 - Le responsable informatique
 - Le CP
 - A.S. comme coordinatrice

10

Bilan final

Situation de travail: coordination administrative			
1. Les locaux et zones de travail	☹	☹	☹
2. L'organisation du travail	☹	☹	☹
3. les accidents de travail + risques électriques et incendie	☹	☹	☹
4. La sécurité des biens et des personnes	☹	☹	☹
5. Le matériel informatique	☹	☹	☹
6. Les logiciels	☹	☹	☹
7. Les positions de travail	☹	☹	☹
8. Les efforts et les manutentions	☹	☹	☹
9. L'éclairage	☹	☹	☹
10. Le bruit et les ambiances thermiques	☹	☹	☹
11. L'hygiène atmosphérique	☹	☹	☹
12. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☹	☹	☹
13. Le contenu de travail	☹	☹	☹
14. Les contraintes de temps	☹	☹	☹
15. Les relations de travail	☹	☹	☹
16. L'environnement psychosocial	☹	☹	☹

11

Tableaux complétés

2. L'organisation du travail

Qui peut faire quoi de concret et quand?

- Le personnel demande ses congés très tardivement ce qui engendre des perturbations dans l'horaire des collègues car le service au client doit être maintenu
S : Exiger que les congés de plus de 2 jours soient demandés avant la publication de l'horaire c à d avant le 25 du mois précédent (0€)
- Manque de confidentialité lors des rendez-vous avec les clients dans les bureaux (bureaux communs). Il arrive que 3 clients aient RDV au même moment dans le même bureau avec 3 personnes différentes
S : Organiser les permanences clients en alternance en fonction de la disponibilité des bureaux (0€)
- Trop peu de réunion au sein du service. Les réunions ont lieu entre les chefs mais les informations ne sont pas toujours diffusées
**S : Organiser au moins 1 par trimestre.
 Prévoir un ordre du jour ; rédiger un pv. ; diffuser le pv aux équipes. (€)**

Aspects à étudier plus en détails:

Alternances possibles pour les permanences clients

12

4. La sécurité des biens et des personnes

Qui peut faire quoi de **concret** et quand ?

- Local très protégé alors qu'il n'y a quasiment plus d'argent disponible. Cela donne l'impression au public qu'il y a des grosses sommes d'argent à voler et pourrait susciter des agressions totalement inutiles.

S : Envisager une réduction des mesures de sécurité visibles : sas de sécurité, code secret aux portes etc. (€€)

- Absence de procédure en cas de vol ou d'agression
- Manque d'aide psychologique en cas d'agression

S : Prévoir des procédures en cas d'agression et envisager une aide psychologique le cas échéant (0)

Aspects à étudier plus en détails:

- Procédures en cas d'agression
- Type d'aide psychologique à apporter en cas d'agression



13



12. L'autonomie et les responsabilités individuelles

Qui fait quoi de **concret** quand ?

- Obligation de choisir entre différentes urgences souvent incompatibles.
- Court-circuitage régulier de la ligne hiérarchique par la Direction
- Sentiment que les services logistiques ne sont pas au service des départements opérationnels. Nécessité de quémander sans arrêt les informations. Difficultés d'obtenir leur aide et des réponses aux questions.

Aspects à étudier plus en détails :

- Respect de la ligne hiérarchique
- Relation entre les services administratifs et opérationnels



14



Bilan final pour l'entreprise

Situations de travail:	Coordination admin	Recettes	comptabilité
1. Les locaux et zones de travail	☹	☹	☹
2. L'organisation du travail	☹	☹	☹
3. les accidents de travail + risques électriques et incendie	☺	☺	☺
4. La sécurité des biens et des personnes	☺	☺	☺
5. Le matériel informatique	☹	☺	☺
6. Les logiciels	☺	☺	☹
7. Les positions de travail	☺	☺	☹
8. Les efforts et les manutentions	☺	☺	☺
9. L'éclairage	☺	☹	☹
10. Le bruit et les ambiances thermiques	☹	☹	☹
11. L'hygiène atmosphérique	☺	☺	☹
12. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☹	☹	☹
13. Le contenu de travail	☺	☺	☺
14. Les contraintes de temps	☺	☺	☺
15. Les relations de travail	☺	☺	☺
16. L'environnement psychosocial	☹	☺	☺

15

Synthèse finale

N°	QUI?	FAIT QUOI?	Quand?	
			Date projeté	Date réalisé
1	Direction	Analyser les possibilités d'une meilleure organisation des archives voire une décentralisation vers un autre bâtiment après un certain délai	De 01 à 03/2013	
2	Responsable de service	Exiger que les demandes de congé de plus de 2 jours soient fournies avant le 25 du mois précédent	immédiat	
3	Direction	Acheter 4 GSM de service pour les assistantes sociales	01/2013	
4	Responsables de service	Organiser au moins 4 réunions annuelles (1 par trimestre) entre les services « admin » et « service social ». Prévoir un ordre du jour ; rédiger un pv. ; diffuser le pv aux équipes.	2013	
5	Maintenance	Réparer l'escalier d'accès au bâtiment	01/2013	
6	Maintenance	Analyser les possibilités d'aménagement de la rampe d'accès afin d'en réduire la pente	01/2013	
7	Maintenance	Réparer les prises arrachées	10/2012	
8	CP	Mettre à jour les plans d'évacuation incendie en fonction des réaménagements du bâtiment	12/2012	
9	Direction + maintenance	Envisager une réduction des mesures de sécurité visibles : sas de sécurité, code secret aux portes etc.	04/2013	
27		...		

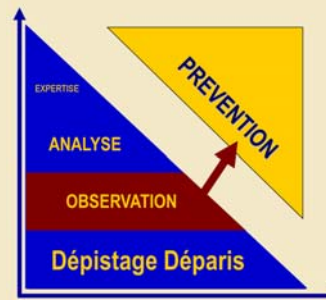
16



Conclusions Déparis

- 27 propositions de solutions ou d'analyses complémentaires
- Seules 6 solutions auraient pu être mises en évidence par le CP sans la participation des travailleurs
- Les facteurs psychosociaux stricts ne semblent pas prépondérants dans le bien-être au travail par rapport à l'ensemble des facteurs discutés
- Des facteurs autres que psychosociaux influencent le stress et les ambiances de travail

17



*Niveau 2 : Observation
Facteurs psychosociaux*

18



Organisation de la réunion

- Sélection parmi l'ensemble des points à aborder, de ceux utiles à la situation de travail en fonction des résultats du Déparis
- Réunion de 2h avec les 4 assistantes sociales et l'encadrement immédiat

19



1. **L'autonomie et les responsabilités individuelles**
 - Le degré d'initiative, l'autonomie
 - La liberté de contact
 - Les responsabilités
 - Les erreurs
2. **Le contenu du travail**
 - L'ambiguïté de rôle
 - Les conflits de rôle
 - La diversification et l'intérêt du travail
 - Le niveau d'attention
 - Les décisions
 - Les compétences
 - La formation
3. **Les contraintes de temps**
 - Les horaires et la durée de travail
 - Le rythme de travail
 - Les retards et interruptions
 - L'autonomie du groupe
 - Les pauses
4. **Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie**
 - Les relations entre travailleurs
 - Les relations entre services internes
 - Le type de leadership – la hiérarchie
 - Les relations avec la hiérarchie
 - L'entretien de fonctionnement
 - L'évaluation professionnelle
5. **L'environnement psychosocial**
 - L'emploi
 - Les perspectives d'avenir
 - Les salaires
 - Le harcèlement et les discriminations
 - La concertation sociale
 - Le climat social

20



Exemples de résultats

21

Le degré d'initiative, l'autonomie (Fiche 5)

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.
- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner ...).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?**

22

1. Le degré d'initiative, l'autonomie (fiche 5) ▲

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.
- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner ...).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?**

23

A) L'autonomie et les responsabilités individuelles

- Degré d'initiative et d'autonomie
 - Peu d'autonomie possible car la planification est limitée voire impossible. Beaucoup de tâches, pourtant prévisibles, arrivent en urgence de la hiérarchie. Toute la structure encaisse cette non-planification.
 - Il existe déjà une urgence liée au travail opérationnel mais, à celle-ci, vient s'ajouter une urgence administrative, pourtant prévisible, sans qu'aucune priorité ne soit indiquée. (gestion de la fête du service ou réaliser son travail ?)
 - ⇒ *Souhait de plus de planification de la part de la hiérarchie*
 - ⇒ *Fixer des priorités dans les tâches*

24

– Possibilité de participer à l'engagement d'un collaborateur mais :

- Les contrats correspondent rarement à ce qui avait été annoncé (remplacement au lieu de CDI etc.)
- Grandes difficultés pour obtenir des informations de la part du service du personnel, impression d'être livré à soi-même.

⇒ *Améliorer la qualité et pro-action du service du personnel à l'égard des services opérationnels.*

⇒ *Fournir aux responsables de département le type de contrat des personnes engagées ainsi que la durée d'essai.*

⇒ *Déterminer suffisamment à l'avance la date à laquelle l'évaluation de fin de période d'essai doit avoir lieu et la transmettre au responsable de service concerné.*



25

3. Les responsabilités ▲

- Les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence.
- Tous les travailleurs connaissent et apprécient les responsabilités qui leur sont données et tous les trouvent ni trop légères, ni trop lourdes:
 - responsabilités vis-à-vis d'autres travailleurs;
 - responsabilités vis-à-vis du client;
 - responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;
 - responsabilités vis-à-vis des produits finis.
- Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent d'assurer ses responsabilités.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?



26

Les responsabilités

– Court-circuitage régulier de la ligne hiérarchique par la Direction

- La Direction contredit des décisions prises par des responsables. Mise en porte à faux des responsables de département
- La Direction n'informe pas le responsable de décisions individuelles qu'il prend en concertation avec certaines personnes de terrain
- La Direction justifie certains de ces propos en faisant référence au responsable alors que ce dernier n'est pas au courant ou n'a pas tenu ce discours précis

⇒ *Veiller à respecter la ligne hiérarchique lors de décisions ou tout du moins d'avertir les responsables de département sur des décisions prises en direct avec certains membres de leur personnel*



27

B. Le contenu du travail ▲

1. L'ambiguïté de rôle (fiche 6) ▲

- Chaque travailleur connaît exactement:
 - la nature de son travail: ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent;
 - son rôle dans les procédures de travail;
 - sa contribution dans les résultats obtenus;
 - les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre;
 - les modifications techniques ou de procédures apportées éventuellement à son travail;
 - ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail).
- Chaque travailleur dispose de tous les éléments pour la bonne exécution de ce travail:
 - les informations sont compréhensibles, complètes et disponibles au bon moment;
 - le matériel est complet, fonctionnel et disponible au bon moment.
- Il y a peu d'écarts entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique en ce qui concerne:
 - la quantité de travail demandée;
 - la qualité de travail demandée.
- Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent régulièrement pour:
 - définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail ...);
 - répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun;
 - solutionner les problèmes rencontrés.
- Le travailleur sait comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

28

Contenu du travail

• *Ambiguïté de rôle*

- Manque de clarté des rôles de chaque service. Ex : on doit donner des statistiques mais on ne dispose pas de toutes les informations et on ne sait pas qui peut nous aider.
- Manque de clarté dans les fonctions. Quelqu'un est engagé pour une fonction mais est ensuite absorbé par des fonctions connexes.

- ⇒ *Rédiger descriptifs de fonction par fonction et non pas par personne comme c'est le cas dans plusieurs services actuellement. Associer le responsable de service à l'élaboration de ces descriptifs tout en l'aidant d'un point de vue logistique*
- ⇒ *Définir clairement les responsabilités et rôles de chaque service*
- ⇒ *Créer des lieux d'échange communs pour les membres de la ligne hiérarchique et y communiquer de manière structurée et officielle des informations importantes*

29



3. La diversification et l'intérêt du travail *(fiche 4)*

- Le travail comprend aussi bien des tâches préparatoires que des tâches d'exécution et des tâches d'appui
 - Des tâches préparatoires:
 - analyser la situation et la tâche à exécuter/accomplir;
 - planifier les tâches et les activités (préparation intellectuelle);
 - aller chercher le matériel requis;
 - vérifier son état de fonctionnement.
 - Des tâches d'exécution
 - Des tâches d'appui:
 - entretien préventif du matériel (machines, outils, équipements,...);
 - réglage du matériel;
 - réparation;
 - contrôle de qualité;
 - encodage de données;
 - transmission de l'information;
 - apprentissage et encadrement de nouveaux travailleurs.
- L'activité laisse place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone).
- Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent de tâches régulièrement (rotation) dans un même ensemble de travail.
- Le travail apporte une valeur ajoutée importante au produit fini.
- Les tâches sont conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement.
- Le travail n'est pas accablant émotionnellement du fait:
 - Des conséquences graves d'erreurs éventuelles;
 - De la nature des tâches et des relations aux patients (hôpitaux, homes...);
 - Du contact et du soutien à des tiers (professions d'aide).

30

Diversification et intérêt du travail

- Dans certains services : démotivation à cause d'une structure très lourde dans laquelle on ne prend pas la peine de dire quand les choses vont bien.
- Discours contradictoires dans toute l'entreprise et également au niveau de la gestion des ressources humaines. Certaines personnes fonctionnent bien et ne sont pas remerciées, d'autres fonctionnent mal et ne sont pas sanctionnées. Ceci conduit à une démotivation et un laxisme généralisé.

- ⇒ *Augmenter la valorisation verbale des personnes qui réalisent un bon travail et épinglez celles qui dysfonctionnent*

31



E. L'environnement psychosocial ▲

1. L'emploi ▲

- Les critères de recrutement sont clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser.
 - les qualifications exigées sont adéquates (ni trop faibles, ni trop importantes)
 - l'expérience professionnelle exigée est pertinente (ni trop faible, ni trop importante)
- Lors du recrutement, les travailleurs sont clairement et adéquatement informés.
 - de la mission, des buts et valeurs partagés.
 - de l'organisation de l'entreprise.
 - du contenu du travail.
 - des temps de travail.
 - du salaire, des gratifications et des avantages extralégaux;
 - des possibilités de promotions.
- Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées.
- L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée.
- Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée.
- Les postes vacants sont rapidement comblés.
- Le turnover reste faible et n'est pas motivé par la situation de travail.
- La sécurité d'emploi est garantie pour au moins 5 ans:
 - pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine).
 - pas de menace de restructuration.
 - pas de menace de délocalisation.
 - pas de menace de faillite.
- Les travailleurs sont clairement et rapidement informés:
 - collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail.
 - personnellement sur leur avenir.
- En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel).
- La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous.
- Il n'y a pas de périodes de chômage économique.
- En cas de chômage économique partiel:
 - le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs.
 - les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

32



Environnement psychosocial

• L'emploi

- Sécurité d'emploi totale, absolue ce qui est très problématique. Les mauvais éléments sont gardés indéfiniment.
- Le salaire est correct mais rien n'est valorisé. Le nombre de jours de congé et les horaires favorables par rapport au privé ne sont pas équivalents à des valorisations salariales (chèque-repas, assurances,...)
- Le salaire est fonction de l'ancienneté et pas réellement de la compétence. Certains chefs de service gagnent moins que leurs collaborateurs.
- Inéquité dans la reconnaissance des diplômes : certains sont valorisés et pas d'autres.

⇒ *Augmenter la valorisation verbale des personnes qui réalisent un bon travail et épinglez celles qui dysfonctionnent*



33

Bilan final

Qui	Quoi	Quand
Responsable hiérarchique	Fixe des objectifs à son équipe et les classes par ordre de priorité	2009
DRH	Fournir aux responsables de département le type de contrat des personnes engagées ainsi que la durée d'essai.	Q1/2009 + à chaque nouvel engagement
DRH	Déterminer suffisamment à l'avance la date à laquelle l'évaluation de fin de période d'essai doit avoir lieu et la transmettre au responsable de service concerné.	Q1/2009 + à chaque nouvel engagement
Direction générale	Veiller à respecter la ligne hiérarchique lors de décisions ou tout du moins d'avertir les responsables de département sur des décisions prises en direct avec certains membres de leur personnel	2009



34

Qui	Quoi	Quand
DRH + direction de dépt	Rédiger descriptifs de fonction par fonction et non pas par personne comme c'est le cas dans plusieurs services actuellement. Associer le responsable de service à l'élaboration de ces descriptifs tout en l'aidant d'un point de vue logistique	Q3/2009
Direction générale	Définir clairement les responsabilités et rôles de chaque service	Q1/2009
Direction générale	Créer des lieux d'échange communs pour les membres de la ligne hiérarchique et y communiquer de manière structurée et officielle des informations importantes	Q1/2009
...



35

Conclusions

- 12 solutions ou propositions d'analyse supplémentaires
- Préparation de la réunion par les travailleurs
 - Copie d'organigramme
 - Note de collègues avec des points à ne pas oublier
- Participation active des travailleurs
 - Discussions constructives et exemples concrets
- Risque résiduel acceptable si solutions mises en place : pas de nécessité d'analyse supplémentaire
- Craintes que les solutions ne soient pas appliquées compte tenu de la lenteur de l'administration



36

Intérêt de la méthode

- **Participative**
 - Opportunité de **s'exprimer**
 - Opportunité d'être **acteur du changement**
- Permet une **analyse des risques** dans le secteur **tertiaire** et la rédaction d'un **plan quinquennal**
 - Les services administratifs ont une place dans le **système de gestion des risques**
 - Le **bien-être au travail** est abordé globalement et non uniquement par le biais du psychosocial
 - Facteurs psy directs et indirects
- **Redistribue** les rôles et les responsabilités de chacun en matière de prévention

37



Difficultés de la méthode

- **Participative** donc fonction de :
 - la personnalité des participants et la dynamique de groupe
 - la bonne connaissance, par les participants, de la situation de travail
 - les compétences du coordinateur
- Nécessité de se rendre au poste de travail et de **mobiliser** les participants durant 2h
- **Engagement** de la Direction par rapport à :
 - l'ampleur éventuelle des solutions
 - la mise en œuvre complète de la stratégie (4 niveaux)
- Gestion de la **dynamique** entre les 4 niveaux

38

