

La mise en œuvre de la stratégie SOBANE

Prof. J. Malchaire
Unité Hygiène et Physiologie du travail
UCL



1. L'entreprise a un "problème"

- Absentéisme, instabilité du personnel, revendications
- Problème "découvert" lors d'une visite d'entreprise
- Accident, maladie professionnelle, cas de harcèlement:
 - Etude directe et ponctuelle: arbre des causes, enquête médecin du travail, psychologue ...
 - Le ou les travailleurs traités individuellement
 - Cause ponctuelle identifiée et solution ponctuelle



1. L'entreprise a un "problème"

Mais racines plus indirectes et peut-être solutions ponctuelles pas à la base du problème et trop individuelles

- Discussion plus large (CPPT, syndicats, travailleurs...)
- Décision de faire quelque chose pour le résoudre à la base

Quoi?



2. Un conseiller en prévention est appelé à intervenir

- Visite détaillée de la situation de travail au moyen du guide Déparis comme checkliste
 - Avec éventuellement consultation, mais pas concertation des travailleurs
 - Les points majeurs de sécurité et de santé
- Proposition de réunion travailleurs - cadres inférieurs
 - Remettre les problèmes à plat
 - Revoir le contexte général



2. Un conseiller en prévention est appelé à intervenir

Les compromis éventuels:

- « Choisir » un cas plutôt « favorable » comme première application
 - Situation sans conflits ouverts
 - Où déjà un certain engagement de la direction
 - hiérarchie
 - Où certaines possibilités d'améliorations concrètes



3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

- Le CP – facilitateur
 - introduit les principes de base
 - décrit la technicité de l'approche
 - en souligne les avantages
 - apaise les craintes éventuelles vis à vis du processus participatif et global
 - illustre l'application



3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

- Le CP – facilitateur
 - Décrit le plan dynamique de gestion des risques
 - Montre que SOBANE permet de
 - non seulement répondre à ces exigences
 - mais modifier les rapports dans l'entreprise
 - Intégrer les aspects de sécurité, de santé et de bien-être dans la politique générale de qualité et d'efficacité de l'entreprise
 - restructurer la politique
 - la rendre plus continue et plus performante
 - l'intégrer aux objectifs économiques en réduisant les coûts



3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

- La direction
 - accepte de discuter la question en concertation sociale
 - s'engage, en connaissance de cause
 - à expliciter ses objectifs
 - à engager la ligne hiérarchique
 - à tenir compte des résultats
- Etape progressive en général
 - la direction et la ligne hiérarchique réalisent que
 - pas une tâche supplémentaire réglementaire
 - action dans le contexte de la qualité
 - peut aider à atteindre leurs objectifs industriels immédiats et à long terme



3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

Les compromis éventuels:

- au premier abord la direction
 - accepte à titre d'essai
 - s'engage à considérer les résultats dans la limite de ses possibilités temporelles et financières



4. La stratégie SOBANE est présentée au CPPT

- 3 raisons pour le faire intervenir
 - Ethique: respect des structures, personnes élues
 - Stratégique: confiance locale, ouverture
 - » relais vers les travailleurs
 - Efficacité: vue d'ensemble
- Le conseiller en prévention
 - décrit les principes de base
 - la façon dont la réunion de concertation Déparis va se dérouler
 - apaise les craintes éventuelles
 - souligne l'intérêt de la stratégie SOBANE et du guide de concertation Déparis



4. La stratégie SOBANE est présentée au CPPT

- Clarification du rôle du CPPT ou de la délégation syndicale
 - promouvoir le suivi et le bon déroulement des expériences locales
 - les intégrer dans le contexte général de l'entreprise
- Les partenaires
 - prennent conscience des implications et des enjeux de la stratégie
 - décident de "tenter l'expérience"



5. La direction informe de ses intentions

- La direction informe
 - le CPPT
 - la ligne hiérarchique
 - de ses objectifs
 - de son engagement de tenir compte des résultats des réunions et des études



6. Une "situation" de travail est définie

- Il est décidé de faire porter l'étude
 - non seulement sur le poste de travail précis avec le problème déclenchant
 - sur l'ensemble des postes de travail autour
 - qui dépendent les uns des autres
 - qui forment une petite unité fonctionnelle
 - même lieu: petit atelier, chaîne de conditionnement, garage...
 - lieux différents
 - nombre de travailleurs concernés
 - en général < 10 sinon trop hétérogène
 - choix de situations de travail "représentatives"
 - dont les résultats puissent être utilisés ailleurs

7. Un coordinateur est désigné

- Rôle
 - Organiser la ou les réunions de concertation
 - Les animer
 - Rapporter les résultats
- Compétences
 - Connaît parfaitement la situation de travail
 - contremaître, chef de service local, conseiller en prévention local si disponible
 - Accepté sans réserve par tous
 - Connaît l'esprit de SOBANE et du guide Déparis
 - Enthousiaste à cet égard
 - Sait guider habilement la réunion
 - Pas trop autoritaire ou trop de dispersion

7. Un coordinateur est désigné

- Qualités
 - S'acquièrent progressivement mais assez rapidement avec l'expérience
 - Petites maladresses de départ sans conséquence si bonne volonté et confiance
 - Ces maladresses peut-être indispensables
 - le groupe mûrit ensemble
 - il s'approprie le guide de concertation

7. Un coordinateur est désigné

Les compromis éventuels:

- La 1^{ère} fois: coordination par le conseiller en prévention – facilitateur
- veille à ce qu'un coordinateur soit désigné pour
 - se former à l'utilisation du guide
 - se former à la conduite de la concertation
 - assurer la tâche et la responsabilité par la suite

8. Le coordinateur adapte Déparis à la situation de travail

- Adaptation du guide général (sectoriel) aux particularités de la situation de travail
 - certains termes
 - certaines rubriques
- Étape critique
 - ne pas biaiser le guide en éliminant a priori des aspects qui pourraient poser problème
- Les compromis éventuels:
 - Adaptation des termes par le conseiller en prévention – facilitateur
 - Adaptation du fond avec le coordinateur désigné

Outils SOBANE développés

Guide de Dépistage Déparis, mère + (filles)

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Soins de santé | 10. Femmes de chambre |
| 2. Nettoyage | 11. Ateliers protégés |
| 3. Magasins et entrepôts | 12. Enseignement |
| 4. Bois, découpe et finition | 13. Maison de repos |
| 5. Électricité | 14. Cordistes |
| 6. Alimentation | 15. imprimerie |
| 7. Tertiaire | 16. Banque |
| 8. Garages | 17. Restaurant |
| 9. Construction | 18. Distribution - magasins |

9. Un groupe de concertation est formé

- 4 à 8 personnes
- Travailleurs-clés
 - Connaissant particulièrement les activités, conditions physiques et sociales de travail
 - Acceptés (désignés) par leurs collègues
 - Expriment les avis et attentes du groupe de travailleurs
 - Au moins un homme et une femme si situation de travail mixte
- Personnel d'encadrement technique choisi par la direction

9. Un groupe de concertation est formé

- Représentants du CPPT, jeunes travailleurs ou intérimaires
 - Présence souhaitable
 - Pas au détriment de travailleurs-clés locaux
- Haute direction ou GRH
 - À éviter
- Pas de personnes en conflit ouvert
- Les compromis éventuels:
 - La 1ère fois, participants désignés par le responsable local en fonction de leur disponibilité

10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

- **Date:** en dehors des pics de production ou périodes avec peu de personnel
- **Convocation nominative:** date, endroit, objectifs, procédure
- **Local** calme et convivial près des lieux de travail
- **Durée: 2 heures: À respecter**
 - Volonté de travailler de manière organisée et efficace
 - Fatigue, diminution du rendement de la réunion
 - Coût exagéré pour la direction et la ligne hiérarchique
 - Les points les plus importants ont été abordés

10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

Les compromis éventuels:

- **Si réunion avec 1, 2 ou 3 personnes**
 - OK si les différents partenaires soient représentés
- **Si réunion pendant que les personnes travaillent**
 - OK si travail pas en continu
 - Si la hiérarchie immédiate participe

10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

Les compromis éventuels:

- **Si durée inférieure à 2 heures**

Trois attitudes possibles:

 - Parcourir l'ensemble du guide et simple constat
 - Certaines rubriques avec solutions à ces aspects
 - Survol de l'ensemble des rubriques avec recherche de solutions
- **Si pas de réunion possible**
 - Utilisation de Déparis comme checkliste
 - + recueil du vécu, des avis, des propositions des travailleurs

Introduction de la réunion

- **Tour de table:** chaque participant se présente
- **Explication claire des objectifs**
 - Revue systématique de TOUTE la situation de travail
 - Améliorer la facilité de travail, son efficacité et le bien-être
 - Remettre les problèmes à plat, repartir de zéro
 - Définir un plan d'actions concrètes
 - Volonté de la direction et de la ligne hiérarchique à tenir compte des résultats
- **Explication claire du rôle de chacun**
 - Le sien, celui de chaque participant
- **Explication claire de la procédure:**
 - Guide, durée, rapport, confidentialité
 - Mesurages et quantification des risques ultérieurement

Le secrétariat

- Le coordinateur anime
- Le secrétaire désigné et entraîné note

La présentation des rubriques

- Distribuer le guide avant la réunion
- Projeter les rubriques sur un écran
- Lire les mots clés
- Enrichir la discussion

La portée des discussions

- Les 18 rubriques une par une
 - pas porter un score
 - déterminer les améliorations simples, directes et concrètes possibles
 - implications financières (0, €, €, €, €€€)
 - qui, comment et dans quel délai
- Distinction entre
 - solutions concrètes
 - les points pour lesquels une étude plus approfondie est nécessaire

Connaître ses limites

L'ordre des discussions

- Noter sous la rubrique
- Signaler à quel moment on y reviendra
- Ramener la discussion sur les points de la rubrique actuelle

12. Après la réunion, le coordinateur rédige la synthèse

- Rapport court, concret et lisible
 - Tableau synoptique des rubriques avec jugements globaux (smileys)
 - Tableau qui fait quoi et quand et les incidences financières
 - Informations détaillées ressortant de la réunion

13. Synthèse présentée aux participants

- 2ème réunion
- Confirmations, ajouts...

Les compromis éventuels:

- Présentation des résultats à chacun ou quelques participants

14. La synthèse est finalisée

15. Présentation au CPPT

- Discussions des mesures envisagées
- Décision des études complémentaires par niveau 2, Observation

Situation de travail:	
1. Les locaux et zones de travail	☹
2. L'organisation du travail	☺
3. Les accidents de travail	☹
4. Les risques électriques et d'incendie	☺
5. Les commandes et signaux	☺
6. Le matériel de travail, les outils, les machines	☹
7. Les positions de travail	☺
8. Les efforts et les manutentions	☺
9. L'éclairage	☹
10. Le bruit	☹
11. L'hygiène atmosphérique	☹
12. Les ambiances thermiques	☺
13. Les vibrations	☺
14. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☺
15. Le contenu du travail	☺
16. Les contraintes de temps	☺
17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie	☺
18. L'environnement psychosocial	☹

Situation de travail:	E1	E2	E3
1. Les locaux et zones de travail	☹	☺	☺
2. L'organisation du travail	☺	☺	☺
3. Les accidents de travail	☹	☺	☹
4. Les risques électriques et d'incendie	☺	☺	☺
5. Les commandes et signaux	☺	☺	☺
6. Le matériel de travail, les outils, les machines	☹	☺	☹
7. Les positions de travail	☺	☺	☺
8. Les efforts et les manutentions	☺	☺	☺
9. L'éclairage	☹	☹	☹
10. Le bruit	☹	☺	☺
11. L'hygiène atmosphérique	☹	☹	☹
12. Les ambiances thermiques	☺	☺	☺
13. Les vibrations	☺	☺	☺
14. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☺	☺	☺
15. Le contenu du travail	☺	☺	☺
16. Les contraintes de temps	☺	☺	☺
17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie	☺	☹	☹
18. L'environnement psychosocial	☹	☹	☹

N°	QUI?	QUOI?	Coût	QUAND?	
				Projeté le	Réalisé le
1	Opérateurs	Stocker les fournitures (palettes de papier, caisses diverses, réserve de toner) dans la réserve contiguë à l'atelier d'imprimerie.	0	-/-	-/-
2	Opérateurs	Ranger les charrettes et le transpalette dans un espace prévu dans la réserve	0	-/-	-/-
3	Entretien	Prévoir un stock de papier plus important de 20 rames près des photocopieuses	0	-/-	-/-
4	Direction	Réglementer l'accès à l'atelier de manière à ce qu'il n'y ait que les opérateurs dans l'atelier	0	-/-	-/-
9	Conseiller PP	Prévoir un cutter à lame rétractable	€	A analyser avant -/-	
10	Conseiller PP	Placer un étui de rangement pour le cutter sur le mur, à proximité de la table de travail	0	-/-	-/-
11	Conseiller PP	Mettre à disposition des gants en coton <ul style="list-style-type: none"> • pour protéger des coupures en manipulant les feuilles de papier • et résistants à la chaleur pour les interventions à proximité du four 	€	A analyser avant -/-	

1. Les aires de travail

Que faire CONCRETEMENT pour améliorer la situation?

- Evacuer les caisses, palette, charrette inutiles qui encombrant la zone
- Ranger la zone de travail
- Limiter les stocks fournitures au strict minimum.
- Bouger le mobilier pour augmenter la distance de 0.7m entre la relieuse et la palette de réserve de papier
- Organiser un espace réservé aux pauses près des fenêtres, avec vue sur l'extérieur.
- Aspirer et nettoyer plus fréquemment la zone de travail pour enlever les poussières et les résidus de toner
- Réparer la latte, les dalles et le revêtement du sol

Aspects à étudier plus en détails:

Organisation de la zone de travail. Recouvrement de sol.

16. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus

17. Plans d'action à court, moyen et long termes décidés et mis en œuvre

18. L'entreprise s'approprie pleinement la stratégie

- Le conseiller - facilitateur lance
- L'entreprise adopte la stratégie et l'assume directement dans sa gestion dynamique des risques

19. Périodiquement, l'opération est répétée

Dynamique de gestion de la santé, de la sécurité et du bien-être

- Le conseiller en prévention – facilitateur détermine ce moment opportun pour relancer le processus
- Le processus se renouvelle et se maintient dans l'entreprise

20. La surveillance de la santé est organisée

www.sobane.be

www.deparisnet.be

Jacques.Malchaire@uclouvain.be

Merci de votre attention