

L'introduction de la stratégie SOBANE dans l'entreprise

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



Plan

- La direction
- La ligne hiérarchique
- Les syndicats
- Les travailleurs

- Le conseiller - facilitateur



La position de la direction (1/4)

- Objectifs explicites et clairs
 - la sécurité, la santé, le bien être et, en corollaire, le bien être économique de l'entreprise
- Aucune ambiguïté
 - pas de risque d'aboutir à des suppressions d'emploi
 - le travailleur ne participe pas à son propre licenciement
- Réflexion explicite sur la compatibilité entre
 - les objectifs de sécurité, santé, bien-être
 - les objectifs économiques
- Adoption explicite du principe de la participation
- Politique cohérente



La position de la direction (2/4)

- Traduction dans les faits
 - Implication directe de la ligne hiérarchique;
 - Accès à toute l'information sur les conditions de travail
 - Temps alloué aux travailleurs ET à la ligne hiérarchique
 - Même intérêt pour les améliorations des conditions de travail que la productivité
 - Provision de certaines ressources financières
 - Mise en œuvre rapide des améliorations
 - Reconnaissance de la valeur des contributions
 - Valorisation du bon fonctionnement de la participation



La position de la direction (3/4)

- **Rôle du conseiller PP – facilitateur**
 - apaiser la crainte de l'employeur
 - flot de questions embarrassantes
 - mesures coûteuses
 - remise en question de l'échelle des compétences et des responsabilités au sein de l'entreprise

La position de la direction (4/4)

- **Les points les plus importants à gérer par la direction**
 - La cohérence de sa politique sociale et économique
 - Le passage de cette politique vers la ligne hiérarchique
 - Une information claire, complète et au bon moment vers les travailleurs pour éviter rumeurs, incompréhension, méfiance et oppositions

La position de la ligne hiérarchique (1/3)

Plus proche des situations de travail

- **Traduire les objectifs généraux en objectifs concrets, réalistes, flexibles et mesurables**
- **Assumer les contraintes temporelles et financières**
- **S'impliquer directement, concrètement et personnellement dans**
 - L'organisation des débats
 - Les débats eux-mêmes
 - L'élaboration de mesures de prévention
 - Leur présentation à la direction
 - Leur mise en œuvre

La position de la ligne hiérarchique (2/3)

- **Résistance du management intermédiaire: cause principale des échecs**
- **Attitudes négatives**
 - Utilisation du processus participatif à des fins personnelles de pouvoir
 - Utilisation de son autorité formelle pour imposer ses vues et éteindre toute initiative ou toute suggestion
 - À l'inverse, refus total de participer de peur de perdre la face, son statut, ses prérogatives, son pouvoir

La position de la ligne hiérarchique (3/3)

- Rôle du conseiller P – facilitateur
 - Neutraliser ces craintes et attitudes
 - Faire percevoir le processus participatif =
 - moyen de se rapprocher des travailleurs
 - de développer des relations humaines plus propices au bien-être optimal physique, humain et économique de l'entreprise
 - Former la ligne hiérarchique à écouter, à dialoguer et à synthétiser



Les représentants des travailleurs (1/3)

- Parfois enthousiasme pour la participation directe active mitigé au départ
 - Peur d'être court-circuité
 - Volonté d'être le seul interlocuteur
 - Peur de la mise en évidence de problèmes auxquels ils auraient dû penser
- Parfois position de retrait, attente... semblable à la ligne hiérarchique



Les représentants des travailleurs (2/3)

- Craintes non fondées et s'estompent rapidement
- Apports
 - Vision des choses du point de vue des travailleurs
 - Connaissance de l'histoire de l'entreprise
 - Vue d'ensemble
 - Mission dans les CPPT
 - Formation et expérience en santé et sécurité



Les représentants des travailleurs (3/3)

- Non seulement partie prenante
- Mais impliqués directement dans le processus participatif
- Aucun court-circuitage du CPPT
 - Erreur grave éthique et stratégique
 - Renforce l'impression que la direction "divise pour régner"



Le travailleur en particulier (1/7)

- **Problèmes vis-à-vis de lui-même**
Choix de participer ou non
 - Raisons structurelles:
 - Champ de participation limité
 - Décisions restent prises unilatéralement ailleurs
 - Raisons relationnelles
 - Mauvaise communication avec sa ligne hiérarchique

Le travailleur en particulier (2/7)

- **Problèmes vis-à-vis de lui-même**
Choix de participer ou non
 - Des raisons personnelles
 - Crainte que responsabilité et demande > ses capacités ou son domaine d'influence
 - Difficultés
 - exprimer ses connaissances
 - expliciter ses idées de solutions
 - mettre des mots sur les problèmes
 - argumenter

Le travailleur en particulier (3/7)

- **Problèmes vis-à-vis de lui-même**
Mais processus itératif
 - assurance, confiance et motivation s'amplifient si une première action est couronnée de succès

Le travailleur en particulier (4/7)

- **Problèmes vis-à-vis des collègues**
 - Remise en question de la position du travailleur au sein de son groupe
 - Mise en évidence
 - Mise à l'écart, jaloué, contesté, responsable si résultats insuffisants ou inadéquats
 - essentiel que le processus de sélection soit clair et accepté

Le travailleur en particulier (5/7)

- **Problèmes vis-à-vis des collègues**
 - **Critères pour travailleurs-clés:**
 - expérience approfondie des différentes circonstances de travail
donc une certaine ancienneté
 - Représentativité reconnue les collègues
 - parler au nom du groupe plutôt qu'en leur nom personnel

Le travailleur en particulier (6/7)

- **Problèmes vis-à-vis des collègues**
 - **Rôle du Conseiller PP- facilitateur**
 - "conseiller" le processus de désignation
 - Eviter les blocages par ceux qui n'ont pas pu participer
 - Eviter les refus de certaines personnes ou de certains groupes de participer
 - Atténuer les rivalités individuelles
 - Pas de jugements comme élite, privilégiés, voire collaborateurs avec exclusion du groupe

Le travailleur en particulier (7/7)

- **Problèmes vis-à-vis des collègues**
 - **Dans la pratique de Déparis:**
 - Souvent désignation par la direction selon d'autres critères de sélection
 - Dans la majorité des cas, si l'entreprise a accepté (prudemment) le principe de la démarche Déparis
 - le phénomène se déclenche
 - le choix des participants se confirme ou s'améliore au cours du temps

Le conseiller en P – facilitateur (1/4)

- **Moteur du processus participatif:**
 - Sensibiliser la direction à adopter la position décrite
 - Sensibiliser et faire participer la ligne hiérarchique
 - Apaiser les craintes éventuelles des syndicats
 - Coordonner les premières réunions
 - Former les coordinateurs Déparis
 - Maîtriser faux espoirs, craintes, méfiances, déceptions
 - Aider les partenaires à reconnaître leurs limites
 - Repérer le moment judicieux pour relancer le processus
 - Relancer le processus...

Le conseiller en P – facilitateur (2/4)

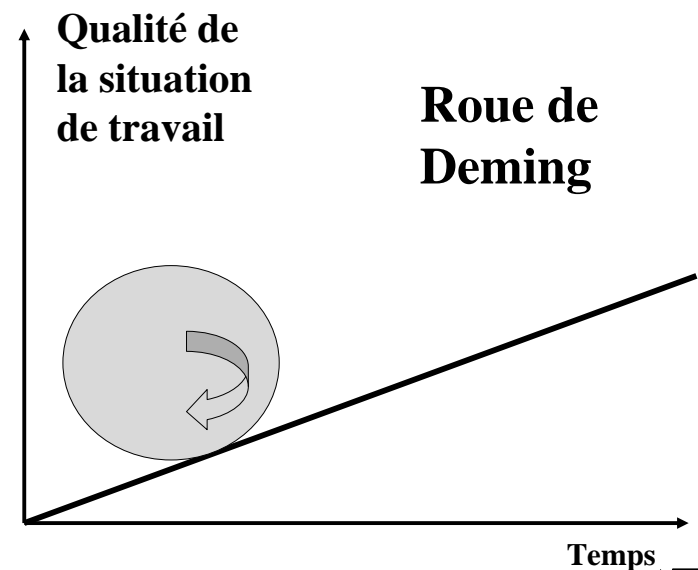
- **Efficacité fonction:**
 - **Caractéristiques de l'entreprise**
 - Type de management
 - Expérience de concertation sociale
 - "Climat", "culture"

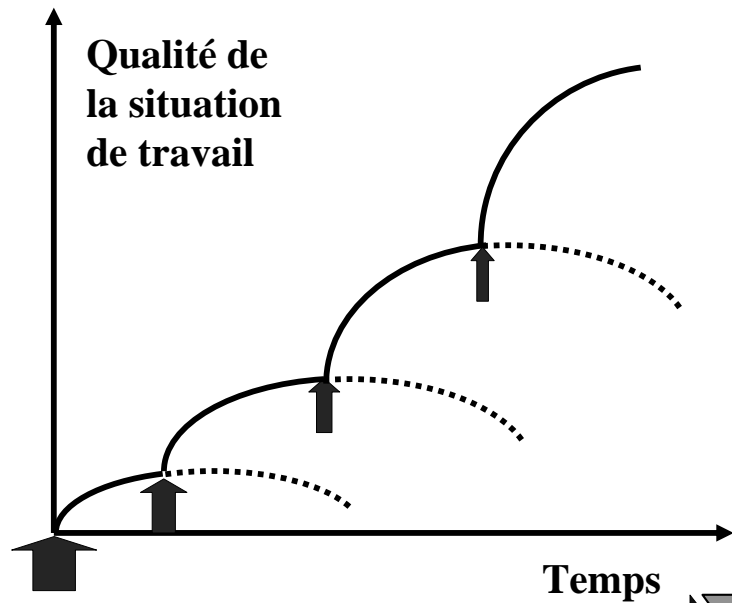
Le conseiller en P – facilitateur (3/4)

- **Efficacité fonction:**
 - **Caractéristiques personnelles**
 - Sa personnalité et son pouvoir d'influence
 - Son expérience et sa crédibilité
 - Son équité et son indépendance
 - Sa compétence en santé, sécurité et bien-être
 - Sa capacité à écouter et diriger une discussion
 - Sa présence dans l'entreprise et sa connaissance du climat social
 - Sa capacité à déterminer ce moment judicieux pour relancer le processus

Le conseiller en P – facilitateur (4/4)

- **Facilitateur et non responsable du succès**
 - **Rôle extérieur:**
 - arrondir les difficultés
 - former les personnes à assumer la pleine responsabilité du processus
 - faire en sorte que les partenaires gèrent en commun progressivement leurs problèmes
- **Facilitateur des rapports avec le SEPP**
 - position charnière
 - surveiller l'évolution de l'entreprise
 - assurer le recours aux assistances externes quand nécessaire





L'énergie

- **Inertie**
 - incompréhension
 - manque de confiance
 - résistance aux changements
 - peur de l'inconnu
 - procrastination
 - lassitude
 - paresse
- **Frottements**
 - l'urgent l'emporte sur l'important
 - retour vers l'état initial d'improvisation

www.sobane.be

www.deparisnet.be

Jacques.Malchaire@uclouvain.be

Merci de votre attention