

LES OBSTACLES ET RETICENCES A L'INTRODUCTION DE DEPARIS

Les obstacles et réticences à l'introduction de DEPARIS	1
Lors de l'introduction de la stratégie:	6
La compréhension de la stratégie et du guide Déparis.....	6
1. Comment la stratégie SOBANE se compare-t-elle avec la méthode Kinney souvent utilisée en Belgique pour l'analyse des risques?	6
2. La stratégie SOBANE comprend 4 niveaux d'intervention. N'est-ce pas très lourd de revenir 4 fois sur les mêmes problèmes?	7
3. Le guide Déparis n'est-il pas trop "léger" comme analyse des risques?	7
4. Lors d'un incident, d'accident, d'une maladie professionnelle ou d'un harcèlement, ne faut-il pas se soucier de la personne concernée plutôt que d'organiser une réunion Déparis ?	8
La quantification	8
5. La plupart (y compris les travailleurs) souhaitent des chiffres pour authentifier les problèmes. Une seconde méthode est alors nécessaire. N'est-ce pas un peu lourd?.....	8
6. Il est indispensable d'avoir une analyse des risques chiffrée pour fixer les priorités.	8
7. Peut-on mener de pair le Dépistage avec le guide Déparis et des analyses plus spécifiques sur le bruit, les produits chimiques dangereux ou le stress?	9
Peut-on combiner le guide Déparis avec des mesurages?.....	9
Ne peut-on pas passer directement du Dépistage par le guide Déparis à l'Analyse par un CP?	9
8. Ne peut-on pas réaliser le Dépistage de manière interne avec le guide Déparis et faire appel au SEPP pour les mesurages et la suite des points à approfondir?.....	9
Les aspects réglementaires: analyse des risques, besoin de quantification, inspection du travail.....	10
9. Nous devons en premier lieu nous intéresser aux aspects réglementaires, à l'analyse de risque, à ce que demande l'inspection du travail. Est-on en règle avec la réglementation si l'on utilise la stratégie SOBANE et, en particulier, le guide de concertation Déparis? Cette approche correspondra-t-elle aux souhaits des inspecteurs ?	10
10. Les réunions Déparis permettent-elles de se passer de la visite des lieux de travail ?	10
L'utilisation dans l'entreprise d'autres méthodes d'analyse des risques	11
11. Nous sommes certifiés VCA: n'est-ce pas suffisant?.....	11
12. Nous avons réalisé une analyse des risques et tout est en ordre: n'est-ce pas suffisant?	11
13. Faut-il abandonner tout ce que nous avons fait jusqu'à présent et recommencer à zéro avec SOBANE? Nous utilisons déjà une autre méthode d'analyse des risques? Devons-nous changer?.....	11
14. Notre maison mère nous impose comme à ses autres filiales une autre méthode d'analyse des risques. Que faire?.....	12
15. A-t-on besoin d'autres méthodes complémentaires à SOBANE. Si oui, dans quel but et lesquelles?.....	12
L'aspect participatif	12
16. Le caractère participatif conduit à une surenchère de revendications.....	12
17. Le processus participatif conduit à créer des attentes utopiques auprès du personnel.....	13
18. Les travailleurs ne sont pas qualifiés pour reconnaître les risques et ce sont souvent eux d'ailleurs qui les provoquent? Laissons cela aux spécialistes!.....	13
19. Si les travailleurs adoptent des comportements dangereux (par ex: travailler sans les protections d'une machine), ils ne vont pas en parler.	14
20. Nous sommes dans une structure très hiérarchique. La participation, c'est l'inverse de ce que les gens connaissent et vivent au quotidien.....	14
L'approche globale de tous les problèmes, y compris des facteurs psychosociaux	14

21. Pourquoi aborder les aspects psychosociaux? N'est-ce pas le rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)? De plus on risque d'avoir beaucoup de plaintes mais très peu de solutions, alors pourquoi en parler?.....	14
22. Les facteurs psychosociaux sont de nature individuelle et en discuter collectivement n'a pas de sens.	15
23. Est-il juste de donner la même importance aux aspects psychosociaux ou organisationnels qu'aux aspects d'accidents ou maladies professionnelles?	15
Les réticences de la direction	16
24. Nous avons un conseiller en prévention: n'est-ce pas assez ?	16
25. Nous n'avons pas de risques professionnels	16
26. L'approche Déparis est envisageable dans les grandes entreprises, pas dans les petites?	16
27. Comment la direction pourrait-elle s'engager à donner suite quand elle ne sait pas ce qui va ressortir des réunions?	17
28. Les réunions participatives demandent que 4 à 7 personnes arrêtent de travailler pendant 2h. Cela va coûter cher.	17
29. Les travailleurs vont proposer des solutions coûteuses et l'entreprise n'a pas les moyens financiers de les appliquer.	17
30. Etant donné l'investissement important en temps, l'engagement initial de la direction, des syndicats, du CPPT et l'aspect participatif, on est obligé d'arriver à des résultats qu'il est très difficile de garantir. Que faire si la réunion ne débouche pas sur des propositions?	18
31. Manque de neutralité: l'avis des travailleurs doit être "validé" par une personne compétente.....	18
32. Ces réunions ne vont-elles pas remettre en question l'échelle des compétences et des responsabilités dans l'entreprise?.....	19
33. Qu'est-ce que l'entreprise a à gagner dans un tel processus?	19
Les réticences de la ligne hiérarchique	19
34. La démarche représente une charge supplémentaire incompatible avec les objectifs de production: on n'a pas le temps.....	19
35. L'approche ressemble à celle des cercles de qualité ou de progrès et ça va tomber à l'eau de la même manière.	20
36. Notre rôle est de produire et c'est le conseiller en prévention qui est responsable de ces problèmes de sécurité. Nous n'avons aucune formation en santé et sécurité, le CP lui a été formé.....	20
37. Je n'ai pas envie de courir le risque de me voir reprocher des choses devant tout le monde et dans un rapport écrit.	21
38. Qu'est-ce que j'ai à gagner dans un tel processus?	21
39. Dois-je suivre une formation sur la conduite de réunions avant d'utiliser le guide Déparis ?.....	21
40. Dans notre structure hiérarchique importante, comment participer à une réunion dont les débats seraient menés par un animateur de niveau hiérarchique inférieur. N'est ce pas remettre mon autorité en doute?.....	21
Les réticences des conseillers de prévention internes/externes :.....	22
41. SOBANE et Déparis remplacent-ils l'audit de sécurité?.....	22
42. SOBANE c'est très bien pour tout ce qui touche aux contraintes (bruit, chaleur, stress...). Mais a-t-on besoin de l'avis des travailleurs pour ce qui touche à la sécurité (travail en hauteur, risques électriques, risque incendie...)? Le CP est suffisant.....	22
43. Que faire si les travailleurs ne reconnaissent pas les risques? Ils y sont habitués depuis des années et ne les voient plus ou ne les considèrent pas comme un problème. N'a-t-on pas alors le sentiment erroné que tout a été examiné et est en ordre?.....	22
44. Le guide Déparis est une méthode comme tant d'autres, mais plus participative. Pourquoi faudrait-il revenir sur les principes de base quand on la présente à une direction ou un CPPT?.....	23
45. La réunion Déparis va déboucher sur des problèmes: ne vais-je pas être désigné par la direction comme responsable de ces manquements?	23
46. Qu'est-ce que j'ai à gagner dans un tel processus?	24
47. Les propos ne risquent-ils pas d'être perçus comme des critiques par la hiérarchie?.....	24
48. Les travailleurs proposent parfois des solutions qui pour des raisons de sécurité sont totalement inacceptables.....	24
49. Est-il possible de se servir de Déparis pour une réunion relative à la situation de travail « cadres » ...	24
50. Il n'est pas facile d'avoir l'engagement de la direction à assurer un suivi. Elle donne souvent son accord pour la méthodologie mais pas pour le reste.	25
Les réticences des syndicats :	25
51. Quel est notre rôle vis à vis de cette stratégie SOBANE?.....	25
52. Quel est le rôle du CPPT?	25

53. Cette approche n'est-elle pas destinée à court-circuiter et à mettre hors-jeu les syndicats et le CPPT?	25
54. Comme nous, SOBANE et Déparis s'intéressent au bien-être des travailleurs. Les problèmes soulevés lors des réunions ne vont-ils pas être perçus comme des manquements de notre part?	26
55. Pourquoi les travailleurs sont-ils approchés individuellement et non par l'intermédiaire de leurs représentants?.....	26
56. Nous sommes plus à même que les travailleurs de mettre les problèmes en évidence	26
57. La direction sera plus intéressée par les propositions susceptibles d'améliorer la productivité que par celles concernant uniquement le bien-être des travailleurs	26
58. La direction demande aux travailleurs de s'exprimer, mais ne s'exprime pas elle-même sur le futur de l'entreprise, les moyens disponibles, les perspectives d'emploi.....	27
59. La direction et la ligne hiérarchique utilisent cette méthode pour obtenir l'adhésion des travailleurs à des mesures qu'elles ont déjà décidées.....	27
60. L'approche Déparis permet au CP de se décharger de l'analyse des risques tout en respectant la loi. Il délègue l'animation au contremaître et peut s'en décharger complètement.....	27
Les réticences des travailleurs.....	27
61. Pourquoi devrais-je donner mon avis: l'employeur est responsable et c'est à lui de me donner des conditions travail sans risques pour ma santé!	27
62. Vu le contexte social et financier de l'entreprise, on a peur de se plaindre et que cela nous retombe dessus par après, peur de l'autorité de son chef et de la ligne hiérarchique.....	28
63. A quoi cela sert-il que je donne mon avis et que je réfléchisse à des solutions, de toute façon l'entreprise n'a pas d'argent pour les mettre en oeuvre.	28
64. Les problèmes sont connus et il faut les traiter avant d'entamer autre chose.	29
65. On nous a déjà demandé notre avis dans d'autres projets antérieurs et rien ne s'est passé. Pourquoi cette fois cela fonctionnerait-il?.....	29
66. Les réunions servent d'alibi à la direction qui prétend ainsi nous avoir donné la parole. On nous demande notre avis mais les décisions restent prises unilatéralement par la direction.	29
67. Est-ce que ma responsabilité est engagée vis à vis de mes collègues quand je donne mon avis dans une telle réunion ?	29
L'adaptation du guide Déparis aux particularités de l'entreprise	30
68. N'est-il pas préférable que ce soit un CP – du SEPP dans les PME – qui adapte le guide Déparis? Sur quoi doivent porter les adaptations?	30
69. Le coordinateur peut-il gagner du temps lors de la réunion, en gardant comme points à discuter ce qu'il a perçu de la situation de travail lors de ses visites?.....	30
Organisation des réunions de concertation Déparis	31
Le choix de la situation de travail.....	31
70. Comment choisir le premier "problème" pour lequel une réunion Déparis sera organisée la première fois dans une entreprise ?	31
71. Par qui la situation de travail faisant l'objet de la réunion Déparis doit-elle être choisie? Qui doit en prendre l'initiative? Le médecin du travail, le CP interne, un CP externe...?	31
72. Comment faut-il délimiter la situation de travail? Est-ce différent du poste du travail?.....	31
73. Comment organiser les groupes quand la situation de travail varie très fortement dans le temps (chauffagiste, construction, nettoyage,...)?	31
74. Comment organiser les groupes quand des personnes font exactement le même travail, mais dans un environnement très différent ou à l'inverse sont dans un même local, mais avec une hiérarchie et un contenu de travail différent? Que faire si on ne veut pas multiplier les réunions de 2 heures?	32
75. Comment organiser les groupes quand le nombre de personnes est faible?.....	32
Le choix du coordinateur.....	33
76. Qui est le mieux placé pour être le coordinateur? Est-ce toujours le conseiller en prévention interne ? Doit-il avoir une formation en animation de réunion avant de commencer avec Déparis?.....	33
77. N'est-ce pas mieux de laisser mener la réunion par une personne externe?	33
78. L'employeur en tant que coordinateur ne freine-t-il pas le processus?	33
79. S'il n'est pas de la situation de travail, le coordinateur devrait-il visiter les lieux avant et venir à la réunion avec ses remarques, ou la visiter après afin de ne pas influencer la réunion?	33
Les participants du groupe de travail	34
80. Combien de travailleurs doivent participer?	34
81. Que faire si on ne me donne pas la possibilité de réunir 3 à 8 personnes?	34
82. Peut-on dire que 3 à 6 travailleurs sont représentants de 600 ?	34
83. Comment choisir les travailleurs ? Tirage au sort ? Vote ?	34

84. La présence de la ligne hiérarchique ne constitue-t-elle pas un frein?.....	35
Doit-elle assister aux réunions ? Si oui, jusqu'à quel niveau?.....	35
85. Les membres du CPPT sont-ils présents ?.....	35
86. Pourquoi ne pas faire intervenir les nouveaux engagés et les travailleurs intérimaires ?.....	35
87. Pourquoi faut-il faire participer une femme et un homme au minimum dans le cas d'un poste mixte ?	35
88. Quid de la représentation des différentes "couleurs" syndicales?	36
89. Que faire si un groupe de travailleurs ou de cadres refuse de participer?	36

La conduite de la réunion de concertation Déparis 36

Les convocations..... 36

90. Faut-il organiser la réunion de façon formelle ou peut-on le faire de façon informelle et spontanée en fonction des circonstances?	36
91. Quelle est l'information à donner aux futurs participants?.....	36
92. Faut-il donner les tableaux Déparis à l'avance, pour que les participants puissent réfléchir et en parler avec les collègues?.....	37
93. Faut-il demander aux travailleurs de se concerter avant la réunion?.....	37

L'endroit de la réunion..... 37

94. Où vaut-il mieux se réunir?	37
---------------------------------------	----

Le moment de la réunion..... 37

95. Quel est le meilleur moment de l'année, de la semaine pour organiser la réunion Déparis?.....	37
96. Comment déterminer le moment de la réunion quand le travail est en équipes tournantes?	37

La durée 38

97. Que doit-on faire si le temps alloué par la direction est de 30 ou 60 minutes seulement?	38
98. Pour maintenir la production ou le service vis à vis du client, il est nécessaire souvent de faire venir les opérateurs en dehors de leurs heures de travail. Quid du paiement du salaire et des heures supplémentaires?	38
99. Il est très difficile de respecter les 2 heures, en tout cas lors d'une première réunion s'il faut présenter les participants, expliquer la méthode etc.	38

La réunion 39

100. Comment faut-il introduire la réunion?.....	39
101. Comment diriger la discussion pour que l'on travaille rubrique par rubrique?.....	39
Les participants mélangent des aspects de tous les tableaux	39
102. Le guide doit-il être parcouru en une fois?	40
103. Ne peut-on pas omettre un certain nombre de rubriques pour lesquels on sait que la situation est en ordre pour gagner du temps ?	40
104. Le personnel a de telles réticences à parler devant ses supérieurs que les résultats n'ont pas de valeur représentative.....	40

Le déroulement de la réunion..... 40

105. Les travailleurs sont méfiants (que va-t-il se passer? Pourquoi m'interroge-t-on?) et pensent qu'il vaut mieux de ne pas trop parler.....	40
106. Que faire si quelqu'un se sent personnellement attaqué au cours de la réunion?.....	41
107. Quelle attitude avoir envers ceux qui parlent tout le temps ou jamais?.....	41

Jugement par les smiles et l'estimation des conséquences financières (€ €€ €€€...) 41

108. L'estimation des conséquences financières est rarement réalisée au cours de la réunion et souvent complétée par le CP par la suite.....	41
109. Que faire si le groupe ne tombe pas d'accord sur le smile à appliquer?	42
110. Ne tombe-t-on pas toujours dans la catégorie centrale? Ne serait-il pas préférable d'avoir 4 niveaux?	42
La direction ne regarde que les aspects rouges et considère que pour les aspects orange et verts rien n'est à faire.....	42
111. Que faire s'il n'y a pas de consensus au sujet d'un certain problème ou au sujet d'une solution?	42

La recherche de solutions concrètes..... 42

112. La tendance première reste au constat, l'animateur doit insister sur les solutions. S'il oublie de poser la question "Qui peut faire quoi, de concret et quand", on s'oriente vers une somme de constats.	42
113. Le Qui fait Quoi Quand n'est pas évident à compléter en réunion et est souvent réalisé par la suite	43

La reconnaissance de ce qui nécessite une Observation complémentaire 43

114. Le groupe est incapable de déterminer les aspects qui requièrent une Observation ou une Analyse complémentaire et cela doit être réalisé par l'animateur.....	43
--	----

La détermination de la frontière entre le Dépistage et l'Observation : quand un problème est-il renvoyé pour l'étude ultérieure ? Ne ferait-on pas mieux de combiner directement ces 2 premiers niveaux?.....43

115. Le CP interne présent ne se sent-il pas frustré de ne pas pouvoir aller plus loin dans la recherche de la solution à un problème? Il devra attendre le niveau Observation et une prochaine réunion pour utiliser ses compétences.....44

116. Beaucoup de solutions ne sont pas suffisamment concrètes, mais sont pourtant considérées comme clôturées lors de la réunion. Lors de leur mise en œuvre, elles font forcément l'objet d'une observation moins structurée, nécessaire à leur mise en place, en l'absence des travailleurs, ce qui nous renvoie vers les écueils qu'essaie de contrer la stratégie SOBANE.44

Le suivi après la réunion.....44

La présentation des résultats à la direction, CPPT, syndicats, autres travailleurs..... 44

117. Faut-il diffuser le rapport de la réunion aux participants avant que la direction ait décidé des mesures qui seront prises? Ne serait-ce pas développer de faux espoirs?44

118. La présentation au CPPT doit-elle être systématique? Est-elle indispensable pour le suivi des actions? Ne peut-on présenter au CPPT uniquement les tableaux synoptiques (les 18 items avec les smiles) et discuter le suivi avec les gens du terrain?45

119. Où et qui doit prendre les décisions d'action?45

La conduite des niveaux Observation 46

120. Les réunions au niveau Observation sont encore plus difficiles à organiser rapidement après les réunions Déparis et prennent encore plus de temps.46

121. La réunion Déparis ne suffit-elle pas dans la majorité des cas?46

122. Certains employeurs font appel à leur SEPP par la suite mais les études détaillées restent indépendantes. Ex : on appelle le SEPP pour un problème de bruit qui réalise une carte de bruit complète sur toutes les installations y compris sur celles ne posant pas de problèmes dans le Déparis.....46

La relance de l'utilisation de Déparis..... 46

123. Quand faudrait-il réutiliser le guide Déparis et réorganiser une réunion?.....46

124. Faut-il le faire avec les mêmes travailleurs ?.....47

125. Est-il intéressant de comparer les résultats avant et après mise en œuvre des mesures préconisées?47

126. Qui devrait prendre l'initiative de réorganiser une nouvelle réunion Déparis?47

127. Comment se rendre compte si l'efficacité du guide Déparis justifie le temps et le coût de sa mise en œuvre?47

La gestion de SOBANE dans l'entreprise47

128. Comment et qui va collecter, classer, gérer tous les rapports des outils (Dépistage, Observation, Analyse) SOBANE utilisés dans l'entreprise?47

129. De même qui va incorporer les résultats de ces rapports dans les plans globaux et annuels de prévention?48

130. Dans les grosses entreprises, comment globaliser les résultats des différents services pour en retirer une vue d'ensemble et voir dans quels services cela fonctionne ou pas?48

131. Qui et comment vérifier pratiquement la mise en oeuvre des solutions acceptées et devant être mise en œuvre par une personne désignée? (le Qui mentionné dans le rapport)?48

132. Dans une grosse entreprise, faut-il contacter les différents services afin de savoir s'ils ont bien utilisés les outils SOBANE pour réaliser leurs plans de prévention? Ne serait-ce pas perçu comme un contrôle et donc comme une obligation de faire des réunions Déparis juste pour en faire et ne pas être montré du doigt.....48

[TOP](#)

Lors de l'introduction de la stratégie:

La compréhension de la stratégie et du guide Déparis

1. Comment la stratégie SOBANE se compare-t-elle avec la méthode Kinney souvent utilisée en Belgique pour l'analyse des risques?

La "méthode Kinney" est un outil qui permet de quantifier un risque par le produit de trois paramètres: la gravité du dommage (G), la fréquence d'exposition au facteur de risque (E) et la probabilité de survenue du dommage pendant l'exposition compte tenu des conditions de celle-ci (P).

$$\text{Risque} = E \times P \times G$$

Trois tableaux permettent de chiffrer chacun de ces 3 facteurs, tandis qu'un quatrième permet d'interpréter le score final en termes d'acceptabilité. Un cinquième permet d'apprécier l'intérêt d'une mesure d'amélioration en comparant la réduction de risque qu'elle entraîne à son coût pour l'entreprise.

Les échelles ont été proposées par Kinney et Wiruth du Naval Weapon center aux USA en 1976 et n'ont jamais été depuis ni justifiées, ni validées, ni ajustées (coûts exprimés en dollars de l'époque)

Aucune procédure d'utilisation, et en particulier aucune méthode de dépistage des risques, n'ont été proposées par les auteurs de cette technique. Leur seul but était bien de proposer un outil de quantification et de hiérarchisation de risques de sécurité identifiés par ailleurs.

On ne peut donc à proprement parler de "méthode Kinney d'analyse des risques".

L'outil est cependant présenté en Belgique par certaines écoles comme une méthode d'analyse des risques en général.

L'outil de quantification et de comparaison est utilisé au cours de l'analyse des risques réalisée dans l'entreprise. La validité de cette analyse des risques est fonction:

- de la méthode utilisée pour dépister les facteurs de risque;
- de l'expérience et des compétences techniques de l'utilisateur;
- du fait que le CP réalise seul cette analyse des risques, qu'il consulte les travailleurs ou encore que le dépistage et les évaluations des facteurs E, P et G soient réellement réalisés avec la participation des travailleurs et de l'encadrement;
- du degré de participation de ces mêmes travailleurs et encadrement à la recherche et la mise en œuvre des mesures d'améliorations

La validité de l'analyse des risques est ainsi peu fonction de l'outil Kinney utilisé à un moment donné pour hiérarchiser les risques et cet outil peut et devrait utilement être intégré à n'importe quelle méthode ou stratégie d'analyse et de prévention des risques.

Rien n'empêche donc qu'après avoir utilisé le guide de concertation Déparis ou les guides d'**Observation** de la stratégie SOBANE, le conseiller en prévention (CP), sans (mais de préférence avec) la participation des personnes concernées, se servent de l'outil Kinney pour hiérarchiser certains risques décelés lors de la concertation et ainsi rechercher des moyens de mieux convaincre un employeur de mettre en œuvre les mesures de prévention préconisées.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 2. 5. "La prévention vs l'évaluation des risques".

[TOP](#)

2. La stratégie SOBANE comprend 4 niveaux d'intervention. N'est-ce pas très lourd de revenir 4 fois sur les mêmes problèmes?

Il ne s'agit pas de revenir 4 fois sur les mêmes problèmes mais de les résoudre progressivement, en fonction de leur difficulté.

Un grand nombre de problèmes sont directement discutés par les membres du groupe au cours de la réunion Déparis. Tous les partenaires sont présents: salariés, encadrement direct, service d'entretien.... Des propositions d'améliorations sont formulées immédiatement par les intéressés en fonction des contingences continues de travail. La probabilité qu'elles soient mises en pratique est alors très élevée (nettement plus que si elles avaient été émises par un spécialiste après une visite de 2h de la situation de travail et dans un rapport de 20 à 50 pages remis à la direction!)

C'est seulement si un problème ne peut être résolu de manière satisfaisante à ce niveau de Dépistage qu'une seconde réunion sera organisée avec les mêmes partenaires, mais spécifiquement sur cet aspect (niveau 2, Observation). En général, le problème trouve alors une solution satisfaisante.

Si ce n'est pas le cas, ou pour les facteurs de risque plus graves (sécurité mécanique et électrique, risques d'incendie, bruit, vibrations, agents chimiques ou biologiques...), l'assistance ou le regard d'un CP formé et spécialisé est indispensable pour vérifier que la situation ne présente pas de risques résiduels inacceptables ou pour proposer des solutions plus sophistiquées (niveau 3, Analyse).

Ce n'est que dans des cas exceptionnels que le niveau 4, Expertise est requis.

Un parallélisme peut être fait avec le domaine de la santé: tout un chacun devrait être capable de gérer ses problèmes de santé simples. Pour un problème persistant, il verra son médecin généraliste. Dans quelques cas, celui-ci l'enverra chez un spécialiste (dermatologue local...) et ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'un expert universitaire sera requis.

[TOP](#)

3. Le guide Déparis n'est-il pas trop "léger" comme analyse des risques?

Le guide n'est pas si "léger", avec 18 tableaux dans la version "mère", abordant plus de 300 aspects de la situation de travail. Il a été construit de manière à guider la discussion des principaux intéressés vers les points à problèmes et la recherche de solutions pratiques, plutôt que vers la simple constatation stérile des problèmes.

Cependant il reste un guide de Dépistage des risques et non d'analyse des risques. Un CP doit en parallèle vérifier que les aspects majeurs des risques d'accidents et de maladies professionnelles n'ont pas été oubliés. Une check-list complémentaire a été développée à cet effet (Voir section 4. 3. du document SOBANE). Elle concerne les risques d'accidents, les risques électriques, incendie et explosions, l'outillage et les risques chimiques et biologiques.

Un approfondissement des points qui le nécessitent est réalisé au niveau Observation, voire au niveau Analyse ultérieurement.

TOP

4. Lors d'un incident, d'accident, d'une maladie professionnelle ou d'un harcèlement, ne faut-il pas se soucier de la personne concernée plutôt que d'organiser une réunion Déparis ?

En effet! Une analyse de l'incident ou de l'accident par la méthode de l'arbre des causes est à réaliser, une enquête doit être menée retraçant l'exposition de la personne atteinte de la maladie professionnelle, la procédure prévue doit être suivie en cas de harcèlement. . .

Des mesures seront peut-être prises pour que cet incident, cet accident, cette maladie, ce harcèlement ne se reproduise plus

Par la stratégie SOBANE et en premier lieu au cours de la réunion Déparis, on va aller plus en profondeur et amener les partenaires à "repenser" leur situation de manière telle que, dans son ensemble, tant sur les plans sociaux et psychologiques que de sécurité et santé, cette situation corresponde à l'optimum pour le personnel et pour l'entreprise.

La quantification

5. La plupart (y compris les travailleurs) souhaitent des chiffres pour authentifier les problèmes. Une seconde méthode est alors nécessaire. N'est-ce pas un peu lourd?

Il est vrai que, en général, on veut des chiffres!

Dans certains cas (bruit, pollution...), ces chiffres sont désirés pour authentifier le dépassement de limites légales (Voir le principe de base: Vision légaliste Vs Vision préventive en section 2. 6. du document SOBANE). Dans la majorité des cas cependant, ils sont demandés ...par habitude. (Voir section 2. 5 "La prévention vs l'évaluation des risques).

Ces chiffres sont souvent coûteux et peu valables: un spécialiste, avec un appareil onéreux, a mesuré le niveau sonore dans l'atelier à 88. 3 dB(A) lors de sa visite le mardi 16 mai 2006 à 15h30. Coût du rapport: 150€. Ce niveau (très précis!) est-il réellement représentatif de ce qui se passe à d'autres moments, d'autres jours? Et même s'il s'agit du niveau d'exposition quotidien du travailleur X mesuré par dosimétrie pendant 8h, donne-t-il quelque indications de ce qui doit être fait pour réduire ce bruit?

Par la stratégie SOBANE, les personnes directement concernées tenteront lors de la réunion Déparis de s'organiser de manière à réduire le bruit au cours du travail, en réfléchissant sur les espaces de travail, les outils, les postures, la répartition des tâches... .

Au niveau Observation, ils approfondiront éventuellement leur discussion en regardant des points particuliers tels que les jets d'air, les impacts, les capots...

Un CP viendra ensuite éventuellement mesurer le bruit, mais dans des circonstances bien définies et avec un objectif précis. On aura à ce moment des chiffres, si cela en vaut vraiment la peine, dans des conditions beaucoup plus représentatives et concernant le risque résiduel.

Nous avons discuté en FAQ 1, la place que pouvait prendre un outil de quantification tel que la "méthode Kinney".

TOP

6. Il est indispensable d'avoir une analyse des risques chiffrée pour fixer les priorités.

Ce point de vue est discutable. Faut-il en fait connaître les *risques* prioritaires (les plus élevés) ou les *actions de prévention* prioritaires? Connaître le risque de tomber d'une échelle au cours

du travail (Kinney = 160 car E=4, P=5 et G=8), ou savoir que l'ensemble des personnes concernées, au cours d'une réunion Déparis, estiment que les emplacements des différents travaux devraient être revus rapidement?

D'autre part, il est connu (voir FAQ 5) que les estimations chiffrées des risques n'ont guère, voire pas de valeur, si elles ne sont pas conduites AVEC les intéressés et au moyen d'un guide attirant leur attention sur toutes les composantes de leur vie au travail. Un dépistage participatif des risques est indispensable avant toute évaluation quantitative: c'est ce que Déparis offre.

7. Peut-on mener de pair le Dépistage avec le guide Déparis et des analyses plus spécifiques sur le bruit, les produits chimiques dangereux ou le stress?

Peut-on combiner le guide Déparis avec des mesurages?

Ne peut-on pas passer directement du Dépistage par le guide Déparis à l'Analyse par un CP?

Dans le cas du bruit et des produits chimiques, ce n'est pas recommandé. Dans le cas du stress ce serait une erreur (sauf dans le cas d'un problème ponctuel: voir FAQ 4).

La réunion Déparis et le niveau d'Observation apportent des informations – et des solutions – qu'il serait très difficile au spécialiste de collecter autrement. Dans le cas du stress, qui est dû à tout et à rien de précis, c'est a fortiori vrai.

La stratégie SOBANE propose de ne plus travailler au coup par coup, mais de travailler de façon systématique, en profitant des connaissances à la base et en l'enrichissant à l'aide des spécialistes lorsque cela devient réellement nécessaire.

TOP

8. Ne peut-on pas réaliser le Dépistage de manière interne avec le guide Déparis et faire appel au SEPP pour les mesurages et la suite des points à approfondir?

C'est en général ce qui se passe et le CP du SEPP peut alors partir sur des bases nettement plus solides que s'il n'y avait pas eu de réunion Déparis pour couvrir l'ensemble des aspects de la situation de travail.

Il est souhaitable cependant que, avant de sortir les appareils de mesurages et les techniques sophistiquées d'analyse, il invite le groupe à se pencher plus spécifiquement sur les problèmes encore en suspend: c'est le niveau d'Observation.

La stratégie SOBANE prévoit également que le spécialiste du SEPP se mette au service du groupe de travail qui a mené la réunion Déparis, plutôt que de recommencer à zéro et travailler de manière autonome en se "chargeant" du problème.

Les aspects réglementaires: analyse des risques, besoin de quantification, inspection du travail

9. Nous devons en premier lieu nous intéresser aux aspects réglementaires, à l'analyse de risque, à ce que demande l'inspection du travail. Est-on en règle avec la réglementation si l'on utilise la stratégie SOBANE et, en particulier, le guide de concertation Déparis? Cette approche correspondra-t-elle aux souhaits des inspecteurs ?

L'objectif est-il de répondre aux souhaits des inspecteurs "pour ne pas avoir des ennuis", ou d'assurer les conditions de travail les plus profitables, d'une part, à la santé et au bien-être du personnel et, d'autre part, à la vie économique de l'entreprise?

La réglementation définit les objectifs à atteindre. L' art. 5. - § 1^{er} de la loi sur le bien-être au travail énonce que "L'employeur prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail". Il énonce ensuite les principes généraux à mettre en œuvre mais sans définir précisément les outils à utiliser pour atteindre ces objectifs:

- a. éviter les risques;
- b. évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités;
- c. combattre les risques à la source;
- d. remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux;
- e. prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle;
- f. adapter le travail à l'homme,

L'item j de cette énumération est particulièrement important:

- j. *planifier la prévention et exécuter la politique concernant le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en visant une approche de système qui intègre entre autres, les éléments suivants : la technique, l'organisation du travail, les conditions de vie au travail, les relations sociales et les facteurs ambiants au travail;*

Il est donc de la responsabilité de l'employeur de choisir les méthodes, outils, stratégies, permettant d'atteindre ces objectifs au mieux, c à d au plus vite et de manière la plus efficace.

La stratégie SOBANE suit les principes généraux énoncés dans la loi sur le bien-être au travail et l'expérience démontre qu'elle permet d'atteindre les objectifs au mieux.

Il faut rappeler que la stratégie SOBANE demande à ce que le processus soit accompagné et contrôlé par un CP. Comme rappelé à la question 3, un CP doit en parallèle aux réunions Déparis vérifier que les aspects majeurs des risques d'accidents et de maladies professionnelles n'ont pas été oubliés (une check-list complémentaire a été développée à cet effet). Et un approfondissement des points qui le nécessitent est réalisé au niveau Observation, voire au niveau Analyse ultérieurement.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 2. 6. "La vision préventive vs la vision légaliste".

TOP

10. Les réunions Déparis permettent-elles de se passer de la visite des lieux de travail ?

NON. Comme rappelé encore à la question précédente, un CP doit en parallèle vérifier que des aspects des risques majeurs d'accidents et de maladies professionnelles n'ont pas été oubliés. La check-list complémentaire développée à cet effet (voir section 4. 3. du document SOBANE) aborde les risques d'accidents, les risques électriques, incendie et explosions, les risques liés à l'outillage et les risques chimiques et biologiques. Un approfondissement des points qui le nécessitent est réalisé au niveau Observation, voire au niveau Analyse ultérieurement.

L'utilisation dans l'entreprise d'autres méthodes d'analyse des risques

11. Nous sommes certifiés VCA: n'est-ce pas suffisant?

La certification VCA atteste que vous avez mis en place une politique de sécurité répondant à certains critères administratifs. La stratégie SOBANE concerne la mise en place et le fonctionnement de cette politique dynamique de gestion des risques.

[TOP](#)

12. Nous avons réalisé une analyse des risques et tout est en ordre: n'est-ce pas suffisant?

Félicitations si tout est en ordre! Et, si c'est le cas, continuez de la sorte!

Mais à quel point de vue est-ce "en ordre"? Au point de vue réglementaire?

Comment être tout à fait "en ordre" au regard d'une exigence telle que celle de la loi sur le bien-être au travail: "L'employeur prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail"?

Comment a été réalisée l'analyse des risques? Le personnel est-t-il d'accord avec les constatations ou évaluations faites? La concertation sociale est-elle sans problème au sein du CPPT? Avez-vous parfois recours au SEPP? Comment cette collaboration est-elle organisée?

[TOP](#)

13. Faut-il abandonner tout ce que nous avons fait jusqu'à présent et recommencer à zéro avec SOBANE? Nous utilisons déjà une autre méthode d'analyse des risques? Devons-nous changer?

La stratégie SOBANE est assez différente de ce qui est fait généralement. Au lieu de traiter les problèmes un par un quand et comme ils arrivent (approche verticale), on tente par le guide de concertation Déparis de revoir l'ensemble de la situation de travail et de manière préventive (approche horizontale) avant éventuellement d'aborder les problèmes plus spécifiquement et isolément.

Il ne s'agit cependant pas de brûler tout et changer de cap à 180°. SOBANE permet simplement de réorganiser ce qui est fait et d'arriver à une politique globale plus efficace et rentable.

Si l'entreprise (par le CP) prend conscience de l'intérêt d'une démarche *participative, globale et progressive*, elle réalisera une première réunion Déparis, en découvrira l'efficacité technique (dépistage des risques et quelques solutions immédiates) et sociale (meilleur climat de travail...). Elle répètera l'expérience. Elle aura recours aux spécialistes de manière plus appropriée et plus efficace. Elle mettra en pratique la stratégie SOBANE parce qu'elle y trouvera son intérêt technique, social et économique. La stratégie l'aidera à organiser un système de gestion dynamique qui ne soit pas ou plus une charge, mais qui soit source d'efficacité pour tous

Certes, pour cela il lui faut évoluer et le CP habitué à fonctionner d'une certaine manière doit accepter de réfléchir à d'autres approches et de tenter d'autres expériences.

La continuité est plus aisée. L'évolution entraînera moins de routine, plus d'efficacité, le sentiment d'apporter quelque chose de positif à l'entreprise et au personnel, plutôt que simplement de leur éviter des problèmes (accidents, maladies...), plus de satisfaction professionnelle.

[TOP](#)

14. Notre maison mère nous impose comme à ses autres filiales une autre méthode d'analyse des risques. Que faire?

En règle générale, les procédures imposées par les maisons mères sont assez administratives et ne sont ni participatives, ni globales, ni progressives. Il appartient au CP de voir si, en plus de ces méthodes "officielles", d'autres outils et en particulier le guide de concertation Déparis ne peuvent pas, pour le quotidien local du bien-être, apporter plus d'informations et conduire à une évolution plus rapide.

Certaines entreprises belges relevant de grands groupes internationaux ont mis en place la stratégie SOBANE et le guide de Dépistage Déparis dans ce contexte.

15. A-t-on besoin d'autres méthodes complémentaires à SOBANE. Si oui, dans quel but et lesquelles?

La stratégie SOBANE est une philosophie d'approche et non uniquement une série d'outils ou de méthodes. Elle repose sur les principes de participation, globalité, approche préventive plutôt que légaliste, approche progressive. Le guide de concertation Déparis est prévu pour le premier niveau de Dépistage, accompagné d'une check-list pour le CP.

Des guides ont été développés et sont proposés dans 14 domaines de risques pour les niveaux d'Observation et d'Analyse, dans le but d'aider ceux qui épousent la philosophie à la mettre en pratique. A ces niveaux tout autant qu'au niveau de Dépistage, les situations de travail sont toutes différentes et aucune méthode ne peut jamais prétendre être parfaitement adéquate.

D'autres méthodes peuvent donc s'avérer préférables.

Cependant, pour les 14 domaines couverts actuellement par la stratégie, aucune autre méthode complémentaire n'est dans notre esprit nécessaire en ce qui concerne la prévention collective.

Comme discuté à la FAQ 4, lors d'un accident, d'une maladie professionnelle ou d'un harcèlement, il faut évidemment se soucier en priorité de la personne concernée.

D'autre part, Déparis et SOBANE concernent la prévention collective. Dans certains cas, une prévention individuelle peut être utile, voire indispensable (voir FAQ 22).

Enfin, comme discuté en FAQ 10, une check-list complémentaire au guide Déparis a été développée pour aider le CP à vérifier que les risques majeurs ont été abordés de manière suffisante. (Voir section 4.3. du document SOBANE): Elle aborde les risques d'accidents, les risques électriques, incendie et explosions, les risques liés à l'outillage et les risques chimiques et biologiques.

[TOP](#)

L'aspect participatif

16. Le caractère participatif conduit à une surenchère de revendications.

Revendiquer signifie " Réclamer quelque chose comme un dû" et le mot "surenchère" contient une notion d'exagération pénalisante pour l'entreprise.

Tel n'est pas l'esprit de la démarche Déparis qui est orientée "solutions" plutôt que "plaintes" et, tout au plus, aboutit à un grand nombre de propositions émises par un groupe comprenant des travailleurs clés, des personnes de l'encadrement et des services (maintenance, achat....).

L'avantage de la démarche Déparis est de ne pas se focaliser *négativement* sur ce qui ne va pas par des échelles d'insatisfaction, de plaintes..., mais au contraire d'organiser un débat, dans un esprit *constructif*, sur la façon dont la situation de travail pourrait être repensée de façon à fonctionner mieux pour les travailleurs (bien-être) et l'entreprise (santé économique).

Le grand nombre de points soulevés et de propositions d'améliorations est alors à considérer comme une preuve de succès de l'approche et de progrès pour l'entreprise.

La démarche ne devrait être entreprise que si les esprits ont quelque peu évolués et que la crainte *négative* "d'une surenchère de revendications" s'est transformée en espoir *positif* d'un afflux de propositions.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 2. 4. "Le travailleur acteur et non objet de la prévention".

17. Le processus participatif conduit à créer des attentes utopiques auprès du personnel.

Il vaudrait donc mieux ne pas demander l'avis des travailleurs de manière à ne pas les décevoir par la suite!!

La stratégie SOBANE et en premier lieu le guide de concertation Déparis ne peuvent être utilisés sans préparation des esprits: du CP, de la direction, de la ligne hiérarchique, des représentants des travailleurs, du CPPT s'il existe et des travailleurs eux-mêmes. La section 7 du document SOBANE, intitulé "Les conditions du processus participatif", décrit les problèmes de sensibilisation de tous ces acteurs.

La procédure décrite en section 8, insiste sur la nécessité pour la direction d'informer le CPPT et la ligne hiérarchique de ses objectifs et de son engagement de tenir compte des résultats des réunions et des études.

Au cours de la réunion Déparis, ainsi qu'aux niveaux suivants de la stratégie, les discussions doivent conduire à des propositions d'améliorations ou à des demandes d'études complémentaires, par le groupe de travailleurs et de cadres locaux. Ces propositions sont formulées de manière la plus précise possible: "Qui, fait quoi, quand?", mais restent des propositions qui sont transmises au CPPT pour discussion (souvent sur les priorités) et à la direction qui a la responsabilité de la décision ultime.

Le processus de décision (tableau final "qui fait quoi, quand?") doit être rapide (1 mois), sans quoi le processus participatif perd sa crédibilité auprès des travailleurs.

De même que pour la FAQ précédente, la démarche ne devrait être entreprise que si les esprits ont quelque peu évolué et que la crainte un peu ambiguë de développement "d'attentes utopiques" s'est transformée en espoir positif de contribution de chacun au bien-être collectif.

[TOP](#)

18. Les travailleurs ne sont pas qualifiés pour reconnaître les risques et ce sont souvent eux d'ailleurs qui les provoquent? Laissons cela aux spécialistes!

Cette remarque quelque peu méprisante pour l'ensemble des travailleurs s'avère injustifiée. L'idée du spécialiste omniscient, sauveur des hommes, et du travailleur bête et méchant date d'un autre âge!

Il n'est pas possible de nier le fait que les travailleurs sont les seuls à savoir exactement ce qu'ils vivent, comment et pourquoi ils le vivent. Et le spécialiste passant occasionnellement dans la zone de travail ne pourra repérer que ce qu'il voit, entend, sent et ce qui se trouve sur sa liste de contrôle. Ceci s'est fait durant de nombreuses années et a certes permis de diminuer le nombre d'accidents et de maladies professionnelles.

A l'heure où les risques majeurs ont dans une large mesure disparu et où des préoccupations plus sociales (stress, satisfaction...) se sont développées, cette approche par le spécialiste est simplement vouée à l'échec.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 2. 4. "Le travailleur acteur et non objet de la prévention".

[TOP](#)

19. Si les travailleurs adoptent des comportements dangereux (par ex: travailler sans les protections d'une machine), ils ne vont pas en parler.

Ceci est vrai si persiste au cours de la réunion la crainte de reproches. Sinon, la discussion portera utilement sur les raisons pour lesquelles les protections sont enlevées (difficultés du travail, fréquences des interventions...) et sur la façon dont le problème pourrait être résolu.

Dans un cas vécu, les protections fixées par 4 boulons devaient être ôtées en cas de bourrage. Or un tel bourrage survenait 5 fois par jour. La discussion porta sur la réduction de la fréquence des bourrages (d'où amélioration de la production) et sur la fixation de la protection par 2 clips faciles à manœuvrer.

Rappelons de plus qu'un CP doit en parallèle avec les réunions Déparis vérifier que les risques majeurs d'accidents et de maladies professionnelles n'ont pas été oubliés (voir en section 4.3. du document SOBANE la check-list complémentaire développée à cet effet.

[TOP](#)

20. Nous sommes dans une structure très hiérarchique. La participation, c'est l'inverse de ce que les gens connaissent et vivent au quotidien.

Hélas, ceci reste encore le cas.

On peut rappeler cependant le commentaire de Deming, maître à penser du management moderne, en 1982 déjà: *"Il n'y aura pas de place pour les managers qui ne savent pas travailler avec leur personnel pour produire des biens de bonne qualité à faible coût. --- Dans le monde compétitif du futur, les entreprises qui n'auront pas maîtrisé ces idées disparaîtront simplement, et il n'y aura pas d'excuses!"*

Comment amorcer le changement? Une réunion bien préparée, où, pour la première fois probablement, la hiérarchie locale et les travailleurs discutent de leur situation de travail et notamment du contenu du travail, peut en être le début.

[TOP](#)

L'approche globale de tous les problèmes, y compris des facteurs psychosociaux

21. Pourquoi aborder les aspects psychosociaux? N'est-ce pas le rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)? De plus on risque d'avoir beaucoup de plaintes mais très peu de solutions, alors pourquoi en parler?

Ce n'est en effet peut-être pas indispensable si l'entreprise se cantonne dans une approche légaliste et si l'objectif est d'éviter les pertes dues aux accidents et maladies professionnelles.

Cela le devient si l'objectif est d'atteindre l'état optimal de santé et de bien-être pour le personnel et de santé économique pour l'entreprise.

Qu'entend-on par aspects psychosociaux. Dans l'esprit de beaucoup, il s'agit du stress et du harcèlement. Dans le guide de concertation Déparis, les "aspects psychosociaux" sont abordés spécifiquement dans les 5 derniers tableaux:

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

Les sujets abordés dans ces 5 rubriques sont aussi divers que le degré d'initiative, le niveau d'attention, les responsabilités, les compétences, la charge émotionnelle, les horaires et le programme de travail, l'autonomie du groupe, les communications pendant le travail, la concertation pour le travail, les relations avec la hiérarchie, les évaluations, les discriminations, les conditions de vie en entreprise, les conflits, les violences, les structures et procédures d'accueil.

La Gestion des Ressources Humaines a certes un rôle à jouer pour certains points (discriminations, salaires...). Ce serait cependant une erreur de retirer tous ces facteurs du champ de concertation. Laisser cela du ressort exclusif de la GRH aurait moins de sens encore que de laisser les aspects de sécurité électrique ou mécanique du simple ressort du service d'entretien. Cette vision est dépassée.

Depuis quelque 10 ans, l'attention s'est de plus en plus portée sur les conditions de stress dans les entreprises. Le point de vue adopté par la stratégie SOBANE et particulièrement dans le guide de concertation Déparis est que les causes de stress ne sont pas de nature psychosociales uniquement mais que le "stress" (mot volontairement non présent dans les nouvelles versions des guides Déparis) résulte tout aussi bien d'une mauvaise organisation des zones de travail, d'outils défectueux, de mauvaises postures, de conditions de bruit, chaleur, éclairage... insatisfaisantes, que de mauvaises relations de travail ou de pression de temps trop fortes. Ce n'est donc que par une approche participative globale, sans tabous, que la collaboration sera acquise et que la situation de travail progressera vers cet état optimal de bien-être pour le personnel et l'entreprise.

L'expérience acquise avec le guide de concertation Déparis permet d'affirmer que de nombreuses propositions concernent indirectement et directement l'amélioration des composantes psychosociales telles que nous les avons définies ci-dessus.

[TOP](#)

22. Les facteurs psychosociaux sont de nature individuelle et en discuter collectivement n'a pas de sens.

Les conséquences en termes de stress, insatisfaction, dépression... varient évidemment d'une personne à l'autre, de même en fait que la surdité due au bruit ou l'intoxication par les agents chimiques.

Pour ces derniers facteurs d'ambiance, on tente au cours de la réunion Déparis et par la stratégie SOBANE, de réduire le bruit ou les concentrations de polluants de sorte que la grande majorité du personnel n'en souffrent pas. Cependant, des examens individuels (audiométrie, examens d'urine...) sont réalisés par le médecin du travail qui, dans certains cas, peut être amené à recommander un traitement particulier à un travailleur et dans des cas plus extrêmes encore, le déclarer inapte à ce poste de travail.

Il en est strictement de même pour les facteurs "psychosociaux" tels que nous les avons définis (voir FAQ 21). Au cours de la réunion Déparis la discussion portera sur le degré d'initiative, la charge émotionnelle, les relations de travail... de manière à les rendre optimales pour la grande majorité. Il se peut à nouveau qu'un traitement personnel soit nécessaire pour telle ou telle personne. C'est cette approche, d'abord collective, ensuite, complémentaiement individuelle qui semble donner les meilleurs résultats en ce qui concerne le "stress" et le harcèlement.

[TOP](#)

23. Est-il juste de donner la même importance aux aspects psychosociaux ou organisationnels qu'aux aspects d'accidents ou maladies professionnelles?

Dans la vision archaïque légaliste, on s'intéresse aux accidents et aux maladies professionnelles pour "être en règle". Dans la vision moderne préventive, on s'intéresse à tout ce qui peut

conditionner l'intégrité physique (accidents), la santé physiologique (maladies professionnelles), la satisfaction, le bien-être, la productivité des personnes et de l'entreprise.

Le guide Déparis tente de couvrir tous les aspects de la situation de travail conditionnant cette intégrité, cette santé, ce bien-être. Il ne donne pas plus d'importance à un facteur qu'à un autre. Et, comme l'expose la section 2.1 du document SOBANE, tous les problèmes sont liés.

[TOP](#)

Les réticences de la direction

24. Nous avons un conseiller en prévention: n'est-ce pas assez ?

Le CP est avant tout un conseiller et un "facilitateur", comme exposé en section 7.6. du document SOBANE. La direction reste responsable.

Dans la vision moderne préventive, il s'agit de faire fonctionner au mieux l'entreprise en garantissant l'intégrité physique (accidents), la santé physiologique (maladies professionnelles), la satisfaction, le bien-être, la productivité des personnes et de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif et "faciliter" cette politique à court et à long termes, le CP a besoin d'une stratégie: c'est ce que propose la stratégie SOBANE.

[TOP](#)

25. Nous n'avons pas de risques professionnels

Cette FAQ est à rapprocher de la FAQ 12 selon laquelle tout serait "en ordre".

Il est possible en effet que, parce qu'il s'agit d'une entreprise de service, les risques d'accidents et de maladies professionnelles soient faibles. Reste cependant que des personnes travaillent peut-être devant des ordinateurs mal placés et mal réglés, ont mal à la nuque et aux yeux, se plaignent, sont absents plus que normalement ou quittent l'entreprise trop vite.

Peut-être serait-il intéressant pour le bon fonctionnement de l'entreprise d'organiser une réunion de concertation pour repenser la vie au quotidien, tant pour les aspects techniques (écrans, repose pieds...), que pour l'organisation du travail et les relations entre personnes.

La stratégie SOBANE donne les outils pour le faire (le guide de concertation Déparis) et explique la façon de le faire, avec les difficultés à éviter.

[TOP](#)

26. L'approche Déparis est envisageable dans les grandes entreprises, pas dans les petites?

Attention à l'argument de l'herbe plus verte dans le champ du voisin.

La stratégie SOBANE et en particulier le guide de concertation Déparis ont été conçus spécifiquement pour être applicables dans les PME. Dans une entreprise de 50 personnes, définir 3 ou 4 situations de travail et organiser 3 ou 4 réunions de 2h sur un mois ou deux, avec chaque fois 5 personnes ne devrait pas présenter de difficulté majeure (voir FAQ 28 pour une discussion sur le prix). Par contre, dans une grande entreprise, le nombre de réunions à organiser sera nettement plus conséquent et la tâche paraît à première vue plus lourde.

Un CP sera certainement nécessaire pour sensibiliser l'entreprise, introduire la philosophie de la stratégie, familiariser au guide Déparis, lancer la ou les premières réunions et superviser le fonctionnement du système qui progressivement se met en place. Ce CP est plus disponible dans une moyenne ou grande entreprise. Dans la petite entreprise, ce rôle doit être joué par un CP externe (souvent le médecin du travail).

Le problème majeur semble être la sensibilisation de la direction et de la ligne hiérarchique. Dans la petite entreprise, tout dépend de la personnalité du patron et du CP externe, alors que, dans la grande entreprise, cela sera plus fonction de la richesse de la concertation sociale existante. L'expérience montre que l'introduction est plus difficile dans la moyenne entreprise en croissance (ou décroissance!) rapide, du fait de manque ou perte de concertation sociale.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 2. 7. "Les caractéristiques des PME".

TOP

27. Comment la direction pourrait-elle s'engager à donner suite quand elle ne sait pas ce qui va ressortir des réunions?

Tout est en fait une question de confiance dans le système que l'on veut mettre en place et dans la bonne volonté et l'intégrité des personnes. L'expérience montre que personne ne s'attend à ce que la direction ait une ligne de crédit sans limite et réalise dans les 3 mois l'intégralité des mesures proposées. Par contre tous les participants attendent que ce qui a été discuté soit pris en considération, que cela soit rediscuté éventuellement à un niveau supérieur (le CPPT), qu'un plan d'actions à court, moyen et long termes soit assez rapidement décidé et que les raisons pour lesquelles telle ou telle proposition est rejetée soient énoncées.

Ils demandent donc que la réunion ne fasse pas part d'une politique dilatoire et que les résultats soient pris en considération.

Ce point est également abordé dans le document SOBANE en section 7. 2. "La position de la direction".

TOP

28. Les réunions participatives demandent que 4 à 7 personnes arrêtent de travailler pendant 2h. Cela va coûter cher.

5 personnes pendant 2h, soit 10h à 30€ = 300€, ce qui ne paraît pas excessif, même en se basant sur les pertes de production plutôt que sur les salaires. Le moindre rapport d'un spécialiste extérieur coûtera nettement plus cher.

Cependant, le jugement n'est pas à porter en fonction du coût mais de la rentabilité. L'expérience montre que le nombre de propositions d'améliorations varie entre 4 et 35 (avec une moyenne d'une dizaine), que les solutions proposées sont pour la plupart pas ou peu coûteuses, qu'elles sont réalistes et directement opérationnelles, qu'elles visent tout autant l'amélioration de la production que du bien-être du personnel et, enfin mais surtout, que la probabilité qu'elles fonctionnent à long terme est très élevée parce qu'elles ont été émises par les intéressés eux-mêmes.

La réunion semble donc en général aboutir à des propositions concrètes et efficaces.

Lorsque les résultats en termes de propositions restent faibles, la réunion semble avoir quand même eu l'intérêt d'offrir la possibilité aux différents partenaires de discuter de leurs conditions communes de vie. L'efficacité sur le climat relationnel est difficile à chiffrer mais est réelle.

TOP

29. Les travailleurs vont proposer des solutions coûteuses et l'entreprise n'a pas les moyens financiers de les appliquer.

Il s'agit ici également d'une phobie injustifiée, basée sur un manque de confiance, à rapprocher de la FAQ 27.

Au cours de la réunion Déparis, si le temps le permet, le groupe (travailleurs clés et cadres) est invité à réfléchir à l'impact financier (0, €, €, €, voir la section 4. 2 du document SOBANE). L'expérience montre que lorsque les participants émettent une proposition onéreuse réalisable à long terme seulement (remplacement de machines), ils proposent également des solutions plus réalistes à court et moyen termes, susceptibles d'améliorer, en attendant, le bien-être et la production.

TOP

30. Etant donné l'investissement important en temps, l'engagement initial de la direction, des syndicats, du CPPT et l'aspect participatif, on est obligé d'arriver à des résultats qu'il est très difficile de garantir. Que faire si la réunion ne débouche pas sur des propositions?

L'entreprise est obligée d'arriver à des résultats quelle que soit la méthode d'analyse des risques qu'elle utilise.

La démarche participative crée en effet des attentes auprès des travailleurs (voir FAQ 27). Elle crée peut-être une attente supérieure de la direction qui a le sentiment d'avoir dépensé de l'argent dans ces réunions.

Cependant, elle crée elle-même les moyens de répondre à ces attentes: les propositions d'améliorations, avec, comme discuté en FAQ 28, des probabilités d'efficacité élevées. Reste à prendre en considération calmement mais sans attendre ces propositions et à les exploiter dans un système dynamique, à court, moyen et long termes, d'améliorations de la situation de travail.

Il est rare que la réunion bien menée ne conduise pas à quelques propositions et à un début remarquable de changement de mentalité qu'il faudra développer sans impatience, en assurant le suivi de la réunion, en prouvant que la démarche est honnête et conduit à des résultats concrets et en répétant l'opération.

Si la réunion n'a donné aucun résultat, il est probable qu'elle n'a pas été suffisamment préparée et que les participants ont eu peur de s'exprimer. La sensibilisation de tous (direction, ligne hiérarchique, syndicats, CPPT) est à approfondir sérieusement avant de renouveler l'expérience.

TOP

31. Manque de neutralité: l'avis des travailleurs doit être "validé" par une personne compétente

Cette objection témoigne du même mépris à l'égard des travailleurs que la FAQ 18.

Cette "validation" est possible et est d'ailleurs indispensable pour les risques majeurs de santé et sécurité. La check-list complémentaire au guide Déparis a été préparée à cet effet à l'intention du CP (Voir section 4. 3. du document SOBANE).

Par contre une "validation" est plus difficilement envisageable en ce qui concerne l'organisation du travail, les efforts, les postures et est impossible pour des aspects tels que la prise de décisions, les responsabilités, les contacts, les relations.

Les travailleurs, l'encadrement, les spécialistes ne voient pas les mêmes choses mais ont simplement des visions complémentaires dont tente de profiter la stratégie SOBANE pour le bien-être collectif, y compris de l'entreprise

[TOP](#)

32. Ces réunions ne vont-elles pas remettre en question l'échelle des compétences et des responsabilités dans l'entreprise?

Le principe de base de complémentarité des compétences (section 2. 2. du document SOBANE) souligne les particularités des connaissances de chacun et montrent comment elles se complètent. Le danger d'une utilisation sans préparation et sans encadrement d'outils tels que le guide Déparis est de laisser croire aux participants que tout est affaire de bon sens et qu'ils peuvent tout régler. D'où notamment les craintes de CP discutées en FAQ 18, 31, 43 et 48.

Cette crainte est injustifiée dès lors que le processus et la réunion ont été bien préparés et notamment qu'il a été expliqué que les résultats des réunions seront revus par un CP, rediscutés au sein du CPPT et que le Dépistage sera suivi éventuellement d'interventions de niveau 2, Observation.

L'échelle des responsabilités nous apparaît moins menacée encore. Le problème sera plus de les assumer que de les perdre! Il faudra en effet donner suite aux discussions, décider relativement rapidement des plans d'actions à court, moyen et long termes et les mettre en œuvre dans les délais décidés.

[TOP](#)

33. Qu'est-ce que l'entreprise a à gagner dans un tel processus?

L'entreprise a à gagner

- Le fait de répondre à ses obligations légales;
- une diminution du nombre des accidents et des maladies professionnelles;
- une meilleure collaboration entre travailleurs et la direction, basée sur une concertation constructive et la bonne foi;
- une amélioration de la satisfaction au travail et donc du bien-être du personnel;
- une plus grande stabilité du personnel, moins d'absentéisme, de rotation...
- une plus grande productivité.

Ces gains peuvent paraître a priori utopiques. Ils ne s'obtiennent pas du jour au lendemain, mais progressivement et moyennant une continuité et une cohérence dans l'approche: prise en compte rapidement des recommandations, plans d'actions réalistes à court, moyen et long termes, répétition du processus....

[TOP](#)

Les réticences de la ligne hiérarchique

34. La démarche représente une charge supplémentaire incompatible avec les objectifs de production: on n'a pas le temps.

La mise en œuvre de la stratégie SOBANE exige en effet que la ligne hiérarchique s'implique et dégage le temps nécessaire à la concertation. Les instructions de la direction générale doivent être cohérentes: si la concertation est souhaitée, les moyens de cette concertation doivent être donnés. A défaut, la ligne hiérarchique se trouve entre la marteau et l'enclume, devant des exigences (concertation – production) contradictoires.

L'allocation d'un temps à une chose dépend en fait de l'intérêt de cette chose et des "gains" attendus (voir FAQ 33). Dans le cadre d'une vision légaliste, la concertation et la prévention en général ne peuvent être vues que comme un mal nécessaire, une entrave aux objectifs économiques. Dans une vision préventive, ainsi qu'exposé en section 2. 6. du document SOBANE, la concertation devient un investissement. L'expérience du guide Déparis montre que

cet investissement est à court terme, dans la mesure où, rapidement, les circonstances de travail changent.

Il appartient au CP de faire percevoir le processus participatif comme un moyen de se rapprocher des travailleurs et de développer des relations humaines plus propices au bien-être optimal physique, humain et économique de l'entreprise. Il lui revient également la tâche de former cette ligne hiérarchique à écouter, à dialoguer et à synthétiser.

TOP

35. L'approche ressemble à celle des cercles de qualité ou de progrès et ça va tomber à l'eau de la même manière.

Les cercles de qualité et de progrès furent à l'époque organisés de manière très variables: discussions entre travailleurs seuls ou avec les cadres, discussions limitées aux seuls aspects de production (et jamais étendues aux facteurs psychosociaux)...

La réunion Déparis est organisée entre quelques travailleurs clés, la direction immédiate (contremaître, chef de section), les services (entretien, maintenance, achats...). Tous les sujets sont abordables et abordés. La concertation débouche sur un bilan de ce qui va et ne va pas dans la situation de travail et sur une liste de propositions d'améliorations (Qui fait quoi et quand?).

Les conditions de succès sont un engagement au départ clair et non ambigu de la direction et de la ligne hiérarchique (bonne foi et bonne volonté) et surtout un suivi rapide (dans les semaines suivantes). A défaut de ces préalables et suivis, le processus participatif est perçu comme une manipulation paternaliste destinée à "endormir" et à retarder la mise en place d'actions coûteuses.

TOP

36. Notre rôle est de produire et c'est le conseiller en prévention qui est responsable de ces problèmes de sécurité. Nous n'avons aucune formation en santé et sécurité, le CP lui a été formé.

Il est en effet difficile de comprendre a priori que le CP (anciennement chef du service de Sécurité, Hygiène et Embellissement des lieux de travail) n'est pas responsable de la sécurité alors que le chef du service de maintenance est responsable de cette maintenance et celui de fabrication de la production.

Comme discuté en FAQ 34, la prévention est encore parfois considérée comme une charge par les entreprises, comme un obstacle à la production, alors que ce n'est pas le cas de la maintenance ou des achats. Il s'avère dès lors indispensable d'intégrer la prévention dans le processus industriel, tout comme la qualité, la protection de l'environnement...

La formalisation de la politique de prévention, l'élaboration des programmes, les analyses de certains facteurs (risques chimiques, facteurs physiques d'ambiance...) requièrent des connaissances que ni les travailleurs, ni les cadres n'ont acquises durant leur formation professionnelle. Dès lors, des CP ont été formés pour les assister à gérer leurs problèmes.

Contrairement à une idée reçue cependant, la prévention sur le terrain ne requiert pas au premier abord des connaissances particulières, mais bien de l'ordre, du soin, de l'attention, de l'organisation dans le travail. Le CP peut être le catalyseur, mais le travail est à réaliser par les personnes directement concernées, c'est à dire par la ligne hiérarchique et les travailleurs: réorganiser l'espace de travail, modifier les outils, améliorer les procédures, revoir le système de communications...

TOP

37. Je n'ai pas envie de courir le risque de me voir reprocher des choses devant tout le monde et dans un rapport écrit.

La réunion Déparis doit être préparée: voici les objectifs de la direction, la façon dont cela va se passer, les résultats escomptés, la façon dont ils seront présentés, à qui, quand, la suite qui sera donnée. Un coordinateur (la première fois certainement un CP) rappelle ces objectifs et principes en début et au cours de la réunion et veille à ce que la discussion porte, non sur le relevé de plaintes, fautes, erreurs..., mais sur l'élaboration de mesures d'améliorations: où déplacer la machine, quel outil utiliser, comment limiter l'utilisation de ce produit chimique, comment mieux se répartir le travail...

Dans ces conditions, il n'est pas question de reproches, de culpabilité. Le débat est au sein du groupe, l'esprit ouvert, et non vers une seule personne. Le rapport écrit ne contient que des propositions pour que la situation de travail fonctionne mieux pour le bien-être du personnel et de l'entreprise. Certaines de ces mesures auraient peut-être pu ou dû être prises déjà. Cependant, la lecture du rapport sera faite de manière positive: la situation s'améliore.

L'attitude de la direction doit être claire à ce sujet: tout reproche entraînera la fin du processus.

TOP

38. Qu'est-ce que j'ai à gagner dans un tel processus?

Le processus participatif doit être compris comme un moyen de se rapprocher des travailleurs et de développer des relations humaines plus propices au bien-être optimal physique, humain et économique de l'entreprise.

Concrètement, il permet également de faire abstraction des malentendus, voire des querelles antérieures, de faire un inventaire le plus exhaustif possible de ce qui se passe et d'aboutir, à moindre coût, à un grand nombre de mesures d'améliorations efficaces puisque discutées et décidées par les intéressés.

TOP

39. Dois-je suivre une formation sur la conduite de réunions avant d'utiliser le guide Déparis ?

La réunion sera plus efficace si les participants ont une certaine formation sur la manière d'écouter, de parler, de discuter. Il serait illusoire évidemment de vouloir faire suivre par tous une telle formation. Plus que d'une formation, il s'agit d'une expérience qui peut s'acquérir sur le tas pourvu que la réunion soit bien dirigée par un coordinateur lui-même expérimenté.

TOP

40. Dans notre structure hiérarchique importante, comment participer à une réunion dont les débats seraient menés par un animateur de niveau hiérarchique inférieur. N'est ce pas remettre mon autorité en doute?

Il est recommandé que les participants ne soient pas de niveaux trop différents (voir FAQ 84): ainsi, la présence du responsable GRH n'est pas recommandée, de même que celle de l'ingénieur ou de la personne responsable du service. La réunion concerne une situation de travail (voir section 1. 1. "Situation vs poste de travail") et ne devrait regrouper que des personnes qui y travaillent effectivement ensemble.

L'expérience montre en effet que la présence de personnes de niveaux hiérarchiques trop élevés (N+2, N+3...) a tendance à éteindre la spontanéité et la créativité des débats. Ces

personnes interviendront ensuite: elles recevront le rapport et devront décider et mettre en œuvre les plans d'action.

[TOP](#)

Les réticences des conseillers de prévention internes/externes :

41. SOBANE et Déparis remplacent-ils l'audit de sécurité?

Un audit de sécurité tente de voir comment fonctionnent les structures mises en place dans l'entreprise pour assurer la gestion efficace des problèmes de santé, sécurité, bien-être au travail. Au travers des rapports de CPPT, il tentera de voir comment fonctionne cet organe. Il regardera comment sont gérés les accidents (gestion immédiate, déclaration, analyse...). Il portera un jugement sur la part réelle prise par le CP, la direction, la ligne hiérarchique... dans la gestion quotidienne de la prévention. Il examinera la politique de gestion des analyses de postes de travail, de recours aux services de CP extérieurs du SEPP....

Un tel audit est indispensable dans toute entreprise.

Dans celle qui aura adopté les principes et les outils de la stratégie SOBANE, il examinera les critères de sélection des situations de travail, le nombre de réunions effectuées, la façon dont elles se sont passées, les rapports, les suites données, le système de surveillance mis en place pour déterminer quand relancer le processus...

L'audit vérifiera donc comment la stratégie SOBANE est appliquée. Il n'est pas lui-même une stratégie de prévention.

[TOP](#)

42. SOBANE c'est très bien pour tout ce qui touche aux contraintes (bruit, chaleur, stress...). Mais a-t-on besoin de l'avis des travailleurs pour ce qui touche à la sécurité (travail en hauteur, risques électriques, risque incendie...)? Le CP est suffisant.

Il n'est pas nécessaire en effet de demander l'avis de travailleurs sur l'état des échelles, la nécessité d'un bouton d'arrêt d'urgence ou la nature des extincteurs. Il est par contre hautement conseillé de les faire intervenir, avec le contremaître, le responsable d'entretien...pour réfléchir sur les conditions d'emploi des échelles (quand, pour quoi faire, quel moyen alternatif), sur l'emplacement du bouton d'arrêt d'urgence et les conditions qui nécessitent d'y recourir, sur le nombre, l'emplacement et l'usage des extincteurs.

Aucun élément ne permet d'affirmer que la stratégie est plus applicable en ce qui concerne les contraintes physiques. Au contraire en fait puisque ce sont les aspects que peut le moins mal percevoir un observateur externe ne connaissant rien de la situation de travail. C'est d'ailleurs ce qui est fait, malheureusement, trop souvent encore.

[TOP](#)

43. Que faire si les travailleurs ne reconnaissent pas les risques? Ils y sont habitués depuis des années et ne les voient plus ou ne les considèrent pas comme un problème. N'a-t-on pas alors le sentiment erroné que tout a été examiné et est en ordre?

Force est de constater que dans certains secteurs ou entreprises, les travailleurs et leurs cadres immédiats ne s'avèrent pas capables de reconnaître de nombreux risques. Le regard complémentaire du CP, au moyen de la check-list spécialisée sur les risques les plus importants est alors *a fortiori* indispensable (Voir section 4. 3. du document SOBANE). Il est donc hors de

question que l'on se contente des réunions Déparis pour le dépistage de tous les risques, comme discuté déjà en réponse à la FAQ 10.

Un avantage supplémentaire du processus SOBANE et des réunions Déparis est de former progressivement le personnel (travailleurs et encadrement) à reconnaître les problèmes (pas seulement les "risques", mais tous les aspects non optimaux) dans leur situation de travail et à se concerter directement et constructivement pour les résoudre une fois pour toute.

[TOP](#)

44. Le guide Déparis est une méthode comme tant d'autres, mais plus participative. Pourquoi faudrait-il revenir sur les principes de base quand on la présente à une direction ou un CPPT?

En existe-t-il tant d'autres, structurées, couvrant tous les aspects de la situation de travail, horizontale plutôt que verticale (voir FAQ 13) et tentant d'exploiter le savoir local (travailleurs et encadrement) avant d'avoir recours aux spécialistes?

La stratégie SOBANE, et en particulier le guide de concertation Déparis qui en constitue le premier niveau, se distingue en fait des autres "méthodes" par le fait que:

- Elle remet tout problème dans son contexte plutôt que de le traiter spécifiquement et au coup par coup (Globalité);
- Elle considère les travailleurs et leur encadrement, non comme des assistés, mais les moteurs de leur propre prévention (Participation);
- Elle utilise au mieux (rapidité, efficacité et coût) les compétences des CP (Complémentarité);
- Elle permet d'optimiser le fonctionnement de la situation de travail (état optimal de bien-être des personnes et de l'entreprise) et non seulement d'être "en règle" avec la réglementation (Vision préventive);
- Elle cherche directement les améliorations plutôt que de tergiverser avec des études coûteuses. (Prévention vs Evaluation des risques).

Ces principes ne sont manifestement pas partagés par tous, ni même par tous les CP dans les entreprises. Ce n'est qu'à condition de réfléchir à sa manière de travailler et d'adopter (progressivement) ces principes que l'entreprise ou le CP comprendra que le guide Déparis n'est pas une check-list ou un questionnaire, mais un guide de concertation permettant d'apporter des améliorations rapidement et surtout de transformer les mentalités et d'établir un esprit de collaboration.

[TOP](#)

45. La réunion Déparis va déboucher sur des problèmes: ne vais-je pas être désigné par la direction comme responsable de ces manquements?

La FAQ 37 aborde la même préoccupation, cette fois de la part du CP.

La réunion Déparis doit être préparée: voici les objectifs de la direction, la façon dont cela va se passer, les résultats escomptés, la façon dont ils seront présentés, à qui, quand, la suite qui sera donnée. Dans ces conditions, il n'est pas question de reproches, de culpabilité. Le rapport écrit est positif: il contient des propositions pour que la situation de travail fonctionne mieux pour le bien-être du personnel et de l'entreprise.

Certaines de ces mesures auraient peut-être pu ou dû être prises déjà. Cependant, la lecture du rapport doit être faite de manière positive: la situation s'améliore, l'outil proposé par le CP fonctionne, il ne soulève pas plus de problème qu'il n'en résout et l'entreprise en tire un bénéfice social, voire économique direct.

TOP

46. Qu'est-ce que j'ai à gagner dans un tel processus?

La stratégie SOBANE et le guide de concertation Déparis demandent que le CP joue un vrai rôle de "facilitateur" de la politique de santé, sécurité et bien-être: sensibiliser la direction, la ligne hiérarchique, les syndicats et les travailleurs à se prendre en charge, lancer les réunions Déparis, en surveiller le fonctionnement, veiller à leur suite au CPPT, à l'élaboration et mise en œuvre des plans d'action, suivre de près la situation et déterminer quand il doit intervenir pour relancer le processus, organiser les rapports avec le SEPP... On relira la réflexion sur ce rôle en section 7.6 du document SOBANE.

Le CP devient alors un véritable "facilitateur", de tous les aspects de santé, sécurité, bien-être. Pour ce faire, il doit être proactif, indispensable et s'imposer dans toute discussion se rapportant au bien-être au travail. Il doit assurer un changement majeur de mentalité au sein de l'entreprise: la sécurité, l'hygiène et le bien-être ne sont pas une entrave au développement économique, mais des facteurs de développement (diminution des coûts, augmentation de la productivité). Il ne doit plus parler lois, obligations, coûts, mais parler bénéfices et intégrer cet esprit dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Il peut s'agir là pour certains CP d'une évolution assez substantielle de leur conception ou pratique de la fonction.

TOP

47. Les propos ne risquent-ils pas d'être perçus comme des critiques par la hiérarchie?

Voir FAQ 37 et 45

TOP

48. Les travailleurs proposent parfois des solutions qui pour des raisons de sécurité sont totalement inacceptables.

Il faut rappeler encore que la réunion ne regroupe pas que des travailleurs, mais également du personnel d'encadrement local et des services.

Lors de la première réunion certainement et peut-être par la suite un CP sera présent.

Cependant, il est vrai que, dans certains cas, les solutions proposées par le groupe posent d'autres problèmes de santé, sécurité ou bien-être. Rappelons que ces propositions sont ensuite transmises à la direction et au CPPT (quand il existe) pour l'établissement des plans d'actions. A ce stade, elles sont bien entendu revues par un CP qui, comme souligné en section 4. 3. du document SOBANE, aura en parallèle visité la situation de travail en ce qui concerne les risques majeurs (FAQ 10).

TOP

49. Est-il possible de se servir de Déparis pour une réunion relative à la situation de travail « cadres »

Les cadres sont des "travailleurs" et la même approche de concertation peut être mise à profit pour améliorer leur situation de travail. Certes, le guide de concertation Déparis devra être adapté, comme il a été adapté pour le travail sur chantiers, en hôpital ou dans le tertiaire. On y parlera peut-être moins d'outils, de postures, de risques électriques (quoiqu'ils ne soient pas nuls), mais plus de ce qui a été nommé "facteurs psychosociaux", à savoir, l'autonomie et les

responsabilités, le contenu du travail, les contraintes de temps, les relations de travail, l'environnement psychosocial....

Une réunion Déparis "cadres" n'est probablement pas très facile à réaliser. Cependant, dans les quelques cas où cela fut possible, cela contribua fortement à leur adhésion au projet. Ils purent en effet, d'une part, comprendre comment la réunion se passe et prendre connaissance de ce qu'aborde le guide Déparis et comment il l'aborde. D'autre part, ils purent vérifier en ce qui les concerne directement que la réunion aboutit à un mode de vie commune au travail plus harmonieux, plus agréable et plus productif.

TOP

50. Il n'est pas facile d'avoir l'engagement de la direction à assurer un suivi. Elle donne souvent son accord pour la méthodologie mais pas pour le reste.

Comme discuté également à la FAQ 27, l'engagement de la direction ne sera jamais de donner suite directement à toutes les propositions quels que soient leur coût et leurs implications techniques. L'engagement doit être de prendre en considération les résultats de manière participative (au sein du CPPT ou avec la délégation syndicale), de s'intéresser tout autant aux propositions concernant le bien-être du personnel qu'à celles conduisant à un meilleur fonctionnement technique, de justifier correctement pourquoi telle ou telle proposition ne peut être suivie et d'établir et mettre en œuvre des plans d'actions à court, moyen et long termes.

TOP

Les réticences des syndicats :

51. Quel est notre rôle vis à vis de cette stratégie SOBANE?

Le rôle des syndicats est de défendre les intérêts de tous les travailleurs au sein de l'entreprise, d'analyser la politique et la démarche de prévention proposée par le CP et/ou par l'entreprise, de veiller à ce qu'elles fonctionnent au mieux, notamment en informant de leur côté les travailleurs et de veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans efficaces d'actions. La stratégie SOBANE s'insère alors aussi parfaitement ici.

52. Quel est le rôle du CPPT?

Le CPPT est le lieu de discussion de la politique et de la démarche de prévention de l'entreprise. Il lui revient donc de réfléchir et de donner un avis sur les conditions d'application de la stratégie et d'utilisation du guide de concertation Déparis. Cela comprend: l'engagement de la direction, les moyens à disposition de la ligne hiérarchique, la sélection des "situations" de travail, l'organisation générale des réunions, la discussion des mesures proposées, l'élaboration des plans d'actions, leur mise en œuvre...

TOP

53. Cette approche n'est-elle pas destinée à court-circuiter et à mettre hors-jeu les syndicats et le CPPT?

Les organisations syndicales ont marqué un intérêt enthousiaste et sans réserve pour une démarche où le travailleur est considéré comme acteur et écouté. Appliquée en respectant les principes de base (section 2 du document SOBANE) et la procédure décrite en détails en section 8, la stratégie implique directement les organisations syndicales et le CPPT comme acteurs et régulateurs.

54. Comme nous, SOBANE et Déparis s'intéressent au bien-être des travailleurs. Les problèmes soulevés lors des réunions ne vont-ils pas être perçus comme des manquements de notre part?

La réponse à cette crainte est la même que pour celles de la hiérarchie (FAQ 37) et des CP (FAQ 45). Lorsque les principes de base et la procédure de mise en œuvre sont respectés, les réunions débouchent sur des propositions d'améliorations. Les travailleurs s'intéresseront alors au devenir de ces propositions plutôt qu'à la recherche de "fautes" ou "manquements" de la part de quiconque.

[TOP](#)

55. Pourquoi les travailleurs sont-ils approchés individuellement et non par l'intermédiaire de leurs représentants?

Une réunion Déparis ne s'organise pas sur le champ, en invitant quelques personnes à discuter.

Pour que la réunion Déparis aboutisse à des propositions concrètes et directement applicables, il est indispensable qu'elle réunisse des travailleurs clés de la situation de travail, ainsi que le management local et des personnes des services. Ces travailleurs doivent être informés personnellement des objectifs, de ce en quoi cela va consister, de ce que l'on attend d'eux, des résultats escomptés, de la suite.... Ceci ne se fera que lorsque ces objectifs et démarches ont été discutés et approuvés au sein de l'entreprise par la direction, les organisations syndicales, le CPPT. Durant ce processus, les travailleurs auront été informés par leurs représentants, par le CP.

56. Nous sommes plus à même que les travailleurs de mettre les problèmes en évidence

Cela est éventuellement vrai pour les problèmes généraux, mais difficilement défendable pour les problèmes spécifiques. Or il va s'agir de discuter où la palette sera placée, quels seront le meilleur endroit de stockage ou la fréquence d'entretien de tel outils, où placer les poubelles, comment se répartir les tâches le matin... Pour ce faire, des travailleurs de la situation de travail sont indispensables.

Un représentant des travailleurs pourra enrichir la discussion, du fait de sa connaissance de l'ensemble de l'entreprise et de sa position. Cependant, sa présence ne peut se faire au détriment de la présence du personnel local.

[TOP](#)

57. La direction sera plus intéressée par les propositions susceptibles d'améliorer la productivité que par celles concernant uniquement le bien-être des travailleurs

Il s'agit là d'un risque en effet. Risque grave car une telle attitude ferait perdre totalement la crédibilité du système. Il est donc important que la direction explicitement s'engage à ne pas faire ce tri et à porter le même intérêt pour toutes les mesures proposées, parce qu'elles émanent de personnes intéressées par une amélioration globale de la situation de travail.

Le CPPT jouera également un rôle à cet égard en examinant les rapports de réunion et en élaborant et surveillant la mise en œuvre des plans d'actions.

Ce sera en particulier une mission du CP de surveiller le suivi de ce point de vue.

58. La direction demande aux travailleurs de s'exprimer, mais ne s'exprime pas elle-même sur le futur de l'entreprise, les moyens disponibles, les perspectives d'emploi...

Ceci fait partie de la politique d'information au sein du conseil d'entreprise.

Il est clair qu'une insécurité quant au futur de l'entreprise laissera planer plus qu'un doute sur les objectifs de la direction qui se lance dans un processus de participation. Dans de telles conditions, le processus participatif n'est pas possible: les travailleurs n'accepteront évidemment pas de collaborer à un processus susceptible d'aboutir à une réduction de personnel et à leur propre licenciement. Il appartient aux représentants des travailleurs et au CPPT quand il existe de clarifier la situation.

[TOP](#)

59. La direction et la ligne hiérarchique utilisent cette méthode pour obtenir l'adhésion des travailleurs à des mesures qu'elles ont déjà décidées.

A nouveau, il appartient aux représentants de travailleurs et au CPPT quand il existe de clarifier la situation.

Cependant, ceci paraît peu probable: la meilleure technique pour imposer ses vues n'est en effet certainement pas de donner la parole au personnel et d'entamer des concertations avec des guides qui, comme le guide Déparis, couvrent tous les aspects de la situation de travail, y compris les aspects psychosociaux!

60. L'approche Déparis permet au CP de se décharger de l'analyse des risques tout en respectant la loi. Il délègue l'animation au contremaître et peut s'en décharger complètement.

Tel n'est évidemment pas l'objectif et l'expérience sera un échec rapide et retentissant si le CP se comporte de cette manière. L'idée au contraire est de rendre la responsabilité de leurs conditions de vie aux intéressés et de faire jouer au CP un rôle plus efficace de gestionnaire du projet dans son ensemble (voir FAQ 46). Cela correspond à l'approche moderne de la loi sur le bien-être: l'employeur est responsable et l'analyse des risques et leur prévention est du ressort de la ligne hiérarchique et non d'un CP.

[TOP](#)

Les réticences des travailleurs

61. Pourquoi devrais-je donner mon avis: l'employeur est responsable et c'est à lui de me donner des conditions travail sans risques pour ma santé!

L'employeur est en effet le seul responsable et, en conséquence, celui qui, *in fine*, décide des mesures à prendre. Il peut assurer que les échelles sont en bon état, que les outils sont bien entretenus, que le système de ventilation est en ordre. Cependant, il ne peut connaître les conditions réelles où on est amené à utiliser ces échelles, la vitesse avec laquelle les outils se dégradent, les effets secondaires de la ventilation (courants d'air désagréables, bruit...) que si les travailleurs acceptent de se mettre autour d'une table pour parler en détails de ce qui va et ne va pas dans leur quotidien et trouver ensemble la façon d'améliorer la vie au travail.

La loi sur le bien-être au travail demande que cette concertation soit assurée. Elle définit très clairement les obligations de l'employeur et de la ligne hiérarchique. Elle définit également les obligations des travailleurs:

Art. 6. - Il incombe à chaque travailleur de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou des omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur.

A cet effet, les travailleurs doivent en particulier, conformément à leur formation et aux instructions de leur employeur:

...
6° coopérer avec l'employeur et le service interne de prévention et de protection au travail, aussi longtemps que nécessaire, pour permettre à l'employeur d'assurer que le milieu et les conditions de travail sont sûrs et sans risque pour la sécurité et la santé à l'intérieur de leur champ d'activité.

[TOP](#)

62. Vu le contexte social et financier de l'entreprise, on a peur de se plaindre et que cela nous retombe dessus par après, peur de l'autorité de son chef et de la ligne hiérarchique.

Lorsque la réunion a bien été préparée (déclaration des objectifs de la direction, information sur le suivi...), l'entreprise s'engage dans le processus de concertation en connaissance de cause: le groupe local de travailleurs et encadrement est invité à formuler des propositions pour que la situation de travail soit meilleure pour le personnel (bien-être) et l'entreprise (production). La collaboration à la discussion, le fait de mentionner les problèmes et de rechercher des solutions sont alors encouragés et l'ambiance n'est pas à émettre des "plaintes" ou revendications, mais à rechercher la meilleure façon de travailler ensemble.

Il reste vrai cependant que lors de la première réunion, la tradition dans l'entreprise n'est pas nécessairement à parler franchement et calmement et une certaine tendance paranoïaque persiste, comme le montrent les questions FAQ 37, 45, 47, 53. Il appartient au coordinateur – au CP lors de la première réunion – de veiller à ce que les susceptibilités ne soient pas provoquées, tout en gardant une liberté de parole telle que les problèmes soient abordés concrètement.

63. A quoi cela sert-il que je donne mon avis et que je réfléchisse à des solutions, de toute façon l'entreprise n'a pas d'argent pour les mettre en oeuvre.

L'expérience acquise avec le guide de concertation Déparis montre que les deux tiers des propositions formulées n'entraînent aucun coût ou un coût dérisoire pour l'entreprise, tout en entraînant une amélioration significative de la vie au travail. Ce seront par exemples des propositions d'emplacement pour des palettes, du placement d'une prise supplémentaire, de modifications de la procédure de travail, de la répartition des tâches ...

Contrairement à une image trop véhiculée dans les milieux patronaux, mais aussi des travailleurs, la prévention ne coûte pas nécessairement cher et nombre de petits problèmes peuvent être résolus rapidement à la base.

Pour les solutions plus coûteuses, un plan d'action sera élaboré de sorte que les investissements soient prévus dans un an ou deux. L'intérêt de la réunion aura alors été de sortir du flou de la vague bonne intention pour en arriver à une programmation de l'action.

[TOP](#)

64. Les problèmes sont connus et il faut les traiter avant d'entamer autre chose.

Il est vrai que, dans beaucoup de cas, les problèmes majeurs sont connus. Cependant, souvent ils ont à peine été signalés occasionnellement à un responsable hiérarchique ou au CP. Parfois, ils ont fait l'objet d'un point à l'ordre du jour d'un CPPT.

L'objectif lors de la réunion Déparis est de revenir systématiquement, en groupe et de manière organisée sur l'ensemble des aspects de la situation de travail et de dresser un inventaire, non des plaintes négatives, mais des points à améliorer, avec des propositions positives et concrètes d'améliorations. C'est donc le moment de faire abstraction des malentendus, voire des querelles antérieures, de repartir de zéro et d'adopter une attitude constructive en proposant un plan d'actions concrètes (qui, fait quoi, quand).

65. On nous a déjà demandé notre avis dans d'autres projets antérieurs et rien ne s'est passé. Pourquoi cette fois cela fonctionnerait-il?

Cela a en effet été souvent le cas! Ce le sera à nouveau si certaines précautions ne sont pas prises, telles que: un engagement de la direction à prendre en considération les résultats, un CPPT ou une délégation syndicale chargée de discuter les plans d'actions et vérifier leur mise en application, une application la plus stricte possible de la procédure prévue en section 8 du document SOBANE, avec la recherche collégiale de solutions directement réalisables.

Un plan de qui fait concrètement quoi et pour quelle date a nettement plus de chance d'être concrétisé qu'une série de vœux pieux tels que rotations, réduction des cadences, formation du personnel....

[TOP](#)

66. Les réunions servent d'alibi à la direction qui prétend ainsi nous avoir donné la parole. On nous demande notre avis mais les décisions restent prises unilatéralement par la direction.

Il appartient aux représentants de travailleurs et au CPPT quand il existe de clarifier la situation. Cependant, cela paraît peu probable. (voir également FAQ 59)

La meilleure technique pour imposer ses vues n'est en effet certainement pas d'entamer des concertations avec des guides qui, comme le guide Déparis couvrent tous les aspects de la situation de travail, y compris les aspects psychosociaux!

Les enquêtes de satisfaction par questionnaires sont nettement plus susceptibles de donner cette illusion de donner la parole: les travailleurs sont consultés individuellement, les résultats sont résumés par des chiffres et de beaux graphiques et ne concernent que des aspects généraux.

67. Est-ce que ma responsabilité est engagée vis à vis de mes collègues quand je donne mon avis dans une telle réunion ?

L'idéal est que les participants à la réunion Déparis - et en particulier les travailleurs clés - reçoivent auparavant les documents de sorte qu'ils puissent les parcourir et en discuter avec leurs collègues de travail (section 8. 11. 3. du document SOBANE). Pendant la réunion, les avis individuels sont pondérés par la discussion. Après la réunion, la synthèse doit être présentée et validée par les participants (voir section 8. 13.). On ne peut donc penser que les avis engagent personnellement les participants.

Le CP qui supervise la politique de mise en œuvre de la stratégie SOBANE veillera cependant que les travailleurs soient le mieux représentatifs du groupe, aient de l'expérience et parlent au nom de l'ensemble des travailleurs. Ceci sera relativement facile à obtenir pour les aspects techniques, mais plus difficile pour les facteurs psychosociaux qui sont abordés dans les 5 derniers tableaux du guide Déparis.

[TOP](#)

L'adaptation du guide Déparis aux particularités de l'entreprise

68. N'est-il pas préférable que ce soit un CP – du SEPP dans les PME – qui adapte le guide Déparis? Sur quoi doivent porter les adaptations?

L'adaptation est en général réalisée en deux phases (section 8. 8. du document SOBANE).

- Une première adaptation, quant au vocabulaire essentiellement, est réalisée par le CP qui, bien entendu, aura d'abord sélectionné la version du guide qui correspond au mieux au secteur industriel concerné (voir site www.sobane.be).
- La seconde adaptation est réalisée avec le futur coordinateur de la réunion Déparis: elle concerne plus le fond: les items à conserver, à ajouter, à supprimer dans les différentes rubriques. Au cours de cette adaptation, le coordinateur va s'approprier pleinement la méthode.

Comme souligné dans le texte principal, *cette étape d'adaptation est critique et une attention particulière doit être apportée à ne pas biaiser le guide en éliminant a priori des aspects qui pourraient poser problème.*

L'expérience montre que cette adaptation est rapide à partir des guides "filles" disponibles et est essentielle non seulement pour les modifications de contenu qu'elle entraîne, mais aussi pour la connaissance intime que le coordinateur en acquiert.

69. Le coordinateur peut-il gagner du temps lors de la réunion, en gardant comme points à discuter ce qu'il a perçu de la situation de travail lors de ses visites?

Certains coordinateurs, voire CP, pensent avoir une meilleure connaissance des risques que les travailleurs. La première réunion Déparis leur montrera rapidement que ce n'est pas le cas et que procéder ainsi serait biaiser complètement la réunion et fausser le processus. La tentation la plus caricaturale est de ne pas aborder les aspects psychosociaux des 5 derniers tableaux car "tout va bien", "ces problèmes sont individuels" et "on ne sait quand même rien y faire". (Voir FAQ 21, 22 et 23)

Le guide doit être pris tel quel, dans sa totalité, sous peine de fausser l'esprit et la lettre de la stratégie SOBANE. Il s'agit d'un problème d'éthique et il en va du succès du processus participatif.

[TOP](#)

Organisation des réunions de concertation Déparis

Le choix de la situation de travail

70. Comment choisir le premier "problème" pour lequel une réunion Déparis sera organisée la première fois dans une entreprise ?

Comme exposé en section 8. 2 du document SOBANE, *Afin de faire rentrer la stratégie SOBANE dans l'entreprise avec les meilleures chances de succès et la meilleure probabilité qu'elle se l'approprie, le conseiller en prévention – facilitateur fera bien de "choisir" comme première application un cas plutôt favorable, c'est-à-dire une situation sans conflits ouverts, où il y a déjà un certain engagement de la direction et de la hiérarchie, où existent certaines possibilités d'améliorations concrètes...*

Si cette première application est fructueuse, par contagion, il lui sera par la suite plus facile d'aborder des cas plus difficiles.

71. Par qui la situation de travail faisant l'objet de la réunion Déparis doit-elle être choisie? Qui doit en prendre l'initiative? Le médecin du travail, le CP interne, un CP externe...?

Dans la très large majorité des cas, le CP interne est à l'initiative de l'introduction de la stratégie SOBANE et du guide Déparis. Dans les petites entreprises, un CP externe (très fréquemment le médecin du travail) est à l'origine. Cette introduction ne peut se faire en absolu, mais à l'occasion d'un "problème" qui s'y prête. (Voir FAQ 70)

[TOP](#)

72. Comment faut-il délimiter la situation de travail? Est-ce différent du poste du travail?

Ce point est discuté en détails en sections 1. 1. "Situation de travail vs Poste de travail" et 8. 6. "Une situation de travail est définie" du document SOBANE

73. Comment organiser les groupes quand la situation de travail varie très fortement dans le temps (chauffagiste, construction, nettoyage,...)?

La situation de travail est d'autant plus facile à étudier qu'elle évolue peu au cours du temps.

Lorsqu'elle varie et pour autant que le personnel reste le même au cours du temps, la situation reste analysable sans difficultés supplémentaires que la nécessité de considérer plusieurs scénarios pour les outils, les postures, voire les facteurs physiques. Cependant les conditions psychosociales restent souvent les mêmes.

Lorsque, en plus, le personnel change, comme c'est le cas dans la construction, une "situation de travail" devient plus difficile à définir. Néanmoins, pour ce secteur, un guide Déparis "fille" a été développé et utilisé avec un certain succès, pour la création sur le chantier et sur d'autres à l'avenir de conditions de travail à plus faible risque d'accident. Dans le cas de ces réunions, les aspects psychosociaux, bien qu'au programme, n'ont pas toujours été discutés, du fait du caractère changeant des équipes, mais également du peu d'occasions de concertation dans ce secteur.

Dans le cas des chantiers de construction, les groupes reprenaient, comme dans les autres cas, des travailleurs clés, des cadres inférieurs (chefs de chantiers) et un coordinateur de chantier ou un CP.

[TOP](#)

74. Comment organiser les groupes quand des personnes font exactement le même travail, mais dans un environnement très différent ou à l'inverse sont dans un même local, mais avec une hiérarchie et un contenu de travail différent? Que faire si on ne veut pas multiplier les réunions de 2 heures?

Le cas se présente par exemple pour une banque qui voudrait améliorer les situations de travail dans ses multiples agences, ou encore dans un hôpital dont les services infirmiers se ressemblent fortement. Il n'était évidemment pas envisageable d'organiser des réunions Déparis dans toutes les agences. Nous avons été amenés alors à organiser une réunion par groupe d'agences de même taille et de même structure ou en regroupant 5 services hospitaliers pas trop différents (il vaut mieux ne pas regrouper la maternité avec l'orthopédie!).

La réunion est alors plus difficile à démarrer et à conduire:

- Les personnes ne se connaissent pas ou guère et l'introduction (FAQ 100) est a fortiori importante.
- Elles ont tendance à aborder leurs problèmes localement sans reconnaître qu'ils sont généraux: le rôle du coordinateur est alors de faire parler les autres et de forcer un débat plus général.

Cependant, la discussion reste riche, y compris pour les aspects généraux des facteurs psychosociaux (à l'exception d'une partie du tableau concernant les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie locale).

Un problème se pose pour le suivi. Les résultats et propositions doivent être discutés au niveau de l'entreprise ET de chaque service, même s'il était peu voire pas représenté lors de la réunion. La direction doit clairement et explicitement montrer sa volonté de concrétisation des résultats et c'est encore au CP de motiver les chefs de service à étudier plus localement comment ces propositions peuvent être matérialisées.

75. Comment organiser les groupes quand le nombre de personnes est faible?

Une situation de travail a été définie comme le groupe de postes ou fonctions qui interagissent en continu.

Dans une petite entreprise, tout le personnel (ouvriers, secrétaires, commercial...) travaille continuellement ensemble et forme donc cette "situation".

En cas de travailleurs isolés, la situation de travail doit peut-être être considérée en deux phases: localement avec le ou les travailleurs en ce qui concerne les conditions matérielles de travail, plus globalement au siège de l'entreprise pour l'organisation générale du travail.

Ainsi avons-nous développé avec l'équipe s'occupant du projet de recherche PROXIMA, un double outil à l'intention des services d'aide à domicile: un guide de concertation Déparis concernant l'organisation centrale du service, doublé d'une check liste d'évaluation des conditions de travail chez les bénéficiaires.

[TOP](#)

Le choix du coordinateur

76. Qui est le mieux placé pour être le coordinateur? Est-ce toujours le conseiller en prévention interne ? Doit-il avoir une formation en animation de réunion avant de commencer avec Déparis?

La stratégie SOBANE vise à installer dans l'entreprise un système dynamique de gestion du bien-être. Le guide de concertation Déparis est donc destiné à être utilisé périodiquement. Le coordinateur est chargé de cette utilisation périodique, de sorte que la gestion soit internalisée.

La première réunion est évidemment la plus difficile à organiser: peur de l'inconnu, résistance au changement, manque de confiance en soi et en les autres... Elle doit alors être dirigée par celui qui a introduit la stratégie et le guide dans l'entreprise, à savoir le CP local ou le médecin du travail dans la plupart des cas. Rien n'empêche que ce soit quelqu'un d'autre, pourvu qu'il soit lui même intimement convaincu de la pertinence des principes de base et de l'approche.

Une formation à l'animation de réunion est souhaitable, mais pas indispensable. En général, avoir participé à une réunion organisée par une personne entraînée suffit à répondre à la plupart des interrogations.

Cependant, le recours à un spécialiste de conduite de réunion sans connaissance de la philosophie de la stratégie SOBANE et du guide Déparis ne paraît pas judicieux.

77. N'est-ce pas mieux de laisser mener la réunion par une personne externe?

Cela paraît préférable la première fois, mais n'est pas réaliste comme recommandation dès lors que l'on souhaite que l'opération soit périodiquement répétée et que le groupe de travail s'approprie, par la méthode, la gestion du bien-être dans sa situation de travail.

Cela reviendrait également à l'attitude ancienne (d'avant la loi sur le bien-être au travail) qui consistait à sous-traiter les problèmes au CP, voire à des consultants ou experts extérieurs. La gestion moderne du bien-être demande que les intéressés se prennent le plus rapidement possible en charge.

[TOP](#)

78. L'employeur en tant que coordinateur ne freine-t-il pas le processus?

Il a été remarqué en effet que lorsque l'écart hiérarchique est important entre les personnes autour de la table de réunion, la discussion devient plus hésitante et "prudente". La présence de l'employeur n'est donc pas toujours souhaitable: il recevra par après les tableaux de synthèse et aura à décider de la suite à donner.

Le cas de l'employeur - coordinateur peut éventuellement se poser dans les toutes petites entreprises. Dans ce cas, le succès ou l'échec dépend majoritairement des personnalités en jeu. Il appartient à celui qui aura lancé l'idée (le CP externe plus que probablement) de déterminer si cela est possible.

79. S'il n'est pas de la situation de travail, le coordinateur devrait-il visiter les lieux avant et venir à la réunion avec ses remarques, ou la visiter après afin de ne pas influencer la réunion?

Le coordinateur doit être de la situation de travail, à l'exception de la première fois où le CP interne ou externe dirigera la réunion. Dans ce cas, il est indispensable qu'il visite les lieux avant la réunion en se servant du guide comme check-list ou de la liste complémentaire de vérification des risques majeurs.

Le coordinateur est un membre du groupe à part entière et ne doit pas craindre *d'influencer* la réunion, en abordant certains aspects, en proposant ou discutant des solutions. Il ne doit pas cependant influencer la réunion en fermant des débats ou excluant certains thèmes. (Voir FAQ 69)

[TOP](#)

Les participants du groupe de travail

80. Combien de travailleurs doivent participer?

2 à 4 travailleurs-clés, un homme et une femme si le groupe est mixte.

Rappelons cependant que la réunion doit regrouper 3 à 8 personnes, avec, outre les travailleurs, le contremaître ou superviseur, une personne du service d'entretien, des achats, des méthodes....

Ce point est abordé en détails en section 8. 9. " Un groupe de concertation est formé", du document SOBANE.

81. Que faire si on ne me donne pas la possibilité de réunir 3 à 8 personnes?

Ce point est discuté en détails en section 8. 10. du document SOBANE.

A défaut de pouvoir libérer les personnes ou de disposer d'une durée de 2h pour la réunion, des compromis doivent être faits en ce qui concerne la procédure de discussion. Dans ces cas, l'utilisation du guide devrait prouver son intérêt et entraîner par la suite une libération plus facile des participants.

Cependant, aucun compromis ne peut être accepté en ce qui concerne les principes: l'outil utilisé doit couvrir l'ensemble des aspects de la situation de travail (globalité) et permettre aux personnes directement concernées (travailleurs et leur encadrement) d'aborder les problèmes comme ils les voient et de discuter de propositions concrètes d'améliorations.

[TOP](#)

82. Peut-on dire que 3 à 6 travailleurs sont représentants de 600 ?

Il est hors de question que la situation de travail concerne 600 personnes. Le concept de "situation de travail " est discuté en détails en sections 1. 1. "Situation de travail vs Poste de travail" et 8. 6. "Une situation de travail est définie" du document SOBANE.

Une "situation de travail" concernera ainsi en général 10 à 15 personnes par équipe au maximum. 2 à 4 travailleurs clés parmi ces 10 à 15 personnes participeront à la réunion au nom de leurs collègues.

83. Comment choisir les travailleurs ? Tirage au sort ? Vote ?

Le tirage au sort est à proscrire. Le vote est lourd et prend du temps.

Comme discuté en section 8. 9 " Un groupe de concertation est formé" du document SOBANE, il est essentiel que le choix et la représentativité des participants soient acceptés, tant du côté des travailleurs que du côté de la hiérarchie.

En pratique, lors de la première utilisation, les travailleurs participants sont souvent désignés par le responsable local en fonction de leur disponibilité. L'expérience montre que ce n'est pas l'idéal, mais que cela ne porte guère à conséquence tant que des conflits majeurs n'existent pas au sein du groupe de travail et que ces travailleurs acceptent la responsabilité de parler au nom de l'ensemble de leurs collègues. Il est recommandé d'impliquer des travailleurs critiques mais aussi constructifs au processus.

[TOP](#)

84. La présence de la ligne hiérarchique ne constitue-t-elle pas un frein?

Doit-elle assister aux réunions ? Si oui, jusqu'à quel niveau?

Comme répondu aux FAQ 40 et 78, il a été remarqué en effet que la présence de personnes de niveaux hiérarchiques trop élevés (N+2, N+3...) a tendance à éteindre la spontanéité et la créativité des débats. Ces personnes interviendront:

- avant pour donner la possibilité au processus participatif de se mettre en place dans de bonnes conditions,
- et après: elles recevront le rapport et devront décider et mettre en œuvre les plans d'action.

Ainsi, la présence du responsable GRH n'est pas recommandée, de même que celle de l'ingénieur ou de la personne responsable du service. La réunion concerne une situation de travail (voir section 1. 1. "Situation vs poste de travail") et ne devrait regrouper que des personnes de cette situation qui travaillent effectivement ensemble, quotidiennement, sur le terrain, dans l'atelier ou le bureau.

Tout dépend cependant de la personnalité des personnes en jeu (FAQ 78), et celui qui "facilite" le processus (le CP) doit juger si la participation de telle personne enrichira ou appauvrira les discussions.

85. Les membres du CPPT sont-ils présents ?

Comme abordé lors des FAQ 52 et 55, le rôle du CPPT est de réfléchir sur les conditions d'application de la stratégie et d'utilisation du guide de concertation Déparis.

La discussion concernant une situation de travail doit se faire entre les personnes directement concernées. Un représentant des travailleurs pourra enrichir la discussion, du fait de sa connaissance de l'ensemble de l'entreprise et de sa position. Cependant, sa présence ne peut se faire au détriment de la présence du personnel local.

[TOP](#)

86. Pourquoi ne pas faire intervenir les nouveaux engagés et les travailleurs intérimaires ?

Des nouveaux engagés et des intérimaires ont probablement une vue assez différente de la situation de travail et pourraient enrichir le débat. Cependant, ils n'ont pas cette expérience de ce qui se passe dans toutes les conditions de fabrication et peuvent difficilement parler au nom de l'ensemble des travailleurs de la situation de travail. Leur présence ne peut se faire au détriment de la présence du personnel local.

87. Pourquoi faut-il faire participer une femme et un homme au minimum dans le cas d'un poste mixte ?

Il est rare que dans une même situation de travail, femmes et hommes exécutent les mêmes tâches: souvent les femmes sont affectées à la fabrication en série, à l'emballage, alors que l'ouvrier masculin s'occupe du réglage de la machine.... Dans ces circonstances évidemment la présence d'une personne de chaque catégorie est souhaitable.

Cependant, il a été montré que, même lorsqu'ils exécutent des tâches identiques, femmes et hommes ne perçoivent pas la situation de la même manière et ne la vivent pas selon les mêmes critères. Il reste donc indispensable d'avoir un interlocuteur des deux catégories.

[TOP](#)

88. Quid de la représentation des différentes "couleurs" syndicales?

Les différentes organisations syndicales sont représentées au CPPT qui "gère" le fonctionnement de la politique de prévention de l'entreprise. Le rôle du CPPT a été discuté à la FAQ 52 et la présence ou non de membres du CPPT lors des réunions Déparis a été discutée en réponse à la FAQ 85.

Le souhait de chaque organisation syndicale d'avoir un représentant lors de chaque réunion témoignerait d'un climat de suspicion qui influencerait négativement le succès des réunions. Le CP à l'origine de l'initiative aura intérêt, avant de lancer les réunions, à travailler sur ce climat en réexpliquant les objectifs et le rôle de chacun.

89. Que faire si un groupe de travailleurs ou de cadres refuse de participer?

Dans ce cas, le processus des réunions ne peut être démarré selon la procédure décrite dans le document SOBANE.

Le CP à l'origine de l'initiative devra chercher les raisons de ce refus et tenter de modifier cette position en expliquant les objectifs et la procédure et rechercher à obtenir un engagement plus clair de la direction....

Il pourra utiliser le guide de concertation Déparis seul, en essayant de recueillir le vécu, les avis, les propositions des travailleurs et en espérant que, sur base des résultats, l'entreprise (direction, ligne hiérarchique, travailleurs) découvrira l'intérêt d'un processus plus participatif et souhaitera à l'avenir participer directement.

[TOP](#)

La conduite de la réunion de concertation Déparis

Les convocations

90. Faut-il organiser la réunion de façon formelle ou peut-on le faire de façon informelle et spontanée en fonction des circonstances?

Il est essentiel de montrer que le processus est sérieux, organisé et non improvisé. Aussi est-il important de fixer la date bien en avance en fonction des disponibilités, d'insister sur l'importance du respect de ce rendez-vous, d'envoyer officiellement une convocation nominative à chaque participant avec un rappel des objectifs, de la procédure et avec éventuellement une copie du guide Déparis qui sera utilisé. C'est également la raison pour laquelle la durée de 2h doit être strictement respectée.

Il faut cependant que ce processus, bien que structuré, reste le moins administratif possible.

91. Quelle est l'information à donner aux futurs participants?

La réunion Déparis ne s'improvise pas (FAQ 90) et est organisée lorsque la direction, la ligne hiérarchique, les organisations syndicales, le CPPT ont pris pleinement conscience et ont marqué leur accord avec les principes de base, les objectifs, la procédure et le suivi nécessaire. Les participants auront donc déjà entendu parler des réunions Déparis.

Avec la convocation personnelle, le participant doit recevoir un bref document rappelant les objectifs généraux et ceux de la direction, l'engagement de l'entreprise de prendre en considération les résultats, la façon dont la réunion se déroulera, dont la synthèse sera préparée et la suite du processus au CPPT.

On pourra également joindre une copie de la version du guide Déparis qui sera utilisée de sorte que les participants y deviennent familiers et éventuellement réfléchissent d'avance et avec leurs collègues.

92. Faut-il donner les tableaux Déparis à l'avance, pour que les participants puissent réfléchir et en parler avec les collègues?

Nous pensons que c'est une pratique à encourager. Par contre il n'est pas souhaitable que chaque participant prenne des notes au cours de la réunion. Ceci s'avère en effet ralentir et nuire à la discussion.

93. Faut-il demander aux travailleurs de se concerter avant la réunion?

Ce serait lourd à exiger et cela n'est pas indispensable. Une préparation informelle serait cependant souhaitable pour que le participant se sente plus à l'aise dans son rôle de travailleur clé parlant au nom de ses collègues.

[TOP](#)

L'endroit de la réunion

94. Où vaut-il mieux se réunir?

La réunion doit idéalement se tenir dans un local calme près des lieux de travail afin de pouvoir éventuellement s'y rendre au cours de la discussion pour étudier sur place des modifications techniques. Une réunion à l'écart de la situation de travail doit être évitée. Le local sera quelque peu aménagé, si possible, pour le rendre le plus convivial possible (voir annexe 4 du document SOBANE)

Le moment de la réunion

95. Quel est le meilleur moment de l'année, de la semaine pour organiser la réunion Déparis?

La réunion doit être organisée en dehors des périodes où la charge de travail serait supérieure du fait d'un surcroît de production ou d'une absence de personnel. L'expérience ne semble pas conduire à des précautions particulières supplémentaires.

96. Comment déterminer le moment de la réunion quand le travail est en équipes tournantes?

Dans certains cas (en hôpital notamment), les travailleurs de l'équipe du matin ont accepté (sans paiement d'heures supplémentaires) de rester 2h de plus pour participer à une réunion organisée à 14h.

Ceci est assez peu fréquent cependant et les travailleurs souhaitent que les réunions soient organisées pendant les heures de travail ou bien partiellement (par exemple, la dernière heure de travail et une heure en supplément).

Dans le cas d'équipes tournantes (les 3 fois 8) et a fortiori en cas de feu continu avec 4 ou 5 équipes, il est impossible d'organiser une seule réunion avec des représentants de chaque équipe. Ce n'est par ailleurs pas souhaitable. En effet, bien que travaillant avec le même outil, les équipes ont souvent acquis un mode de fonctionnement propre de sorte que des réunions séparées s'avèrent souhaitables.

Afin de gagner du temps, il est possible après une ou deux réunions de demander seulement aux autres équipes de réagir sur les résultats. Ceci ne vaut cependant que pour les aspects techniques et non les derniers tableaux abordant les aspects psychosociaux.

[TOP](#)

La durée

97. Que doit-on faire si le temps alloué par la direction est de 30 ou 60 minutes seulement?

Les compromis à réaliser dans ce cas sont discutés en section 8. 10. du document SOBANE:

*Dans certains cas encore, la **durée** accordée sera **inférieure à 2 heures**. Trois attitudes sont alors possibles:*

1. *Soit parcourir l'ensemble du guide en s'arrêtant à un simple constat, espérant pouvoir lors d'une seconde réunion rechercher des solutions;*
2. *Soit ne parcourir que certaines rubriques en recherchant des solutions à ces seuls aspects;*
3. *Soit survoler l'ensemble des rubriques avec la recherche de solutions.*

Le but doit être d'initier quelque chose de nouveau qui puisse séduire par son efficacité et sa simplicité. Nous pensons dès lors que:

- *La première attitude est la plus mauvaise: elle correspond à ce qui est le plus souvent fait: les problèmes sont soulevés, mais ne trouvent aucune ébauche de solution. La seconde réunion n'est jamais tenue et la démarche n'a entraîné que plus de vains espoirs et de déceptions*
- *La seconde attitude n'est pas la plus heureuse: les problèmes sont vus de façon partielle et le groupe n'a pas pu s'exprimer sur l'ensemble de ce qu'il vit. Un avantage majeur du guide Déparis est perdu: la globalisation des problèmes.*

La troisième attitude nous paraît le meilleur compromis: le guide aura alors été préparé pour retenir à peu près toutes les rubriques et, dans chacune, les points les plus essentiels. Le fait que le temps alloué soit limité témoigne peut-être indirectement du fait que l'entreprise n'est pas prête à aborder l'ensemble des facteurs psychosociaux. Les cinq dernières rubriques ne doivent cependant pas être supprimées, mais peuvent être raccourcies fortement.

98. Pour maintenir la production ou le service vis à vis du client, il est nécessaire souvent de faire venir les opérateurs en dehors de leurs heures de travail. Quid du paiement du salaire et des heures supplémentaires?

La décision est à prendre par l'entreprise, le coût direct et indirect des réunions étant à mettre en balance avec les résultats. Il est évidemment assez difficile de comparer des dépenses à court terme chiffrables en EURO avec des gains futurs éventuels en bien-être du personnel et en production. Voir également la réponse à la FAQ 28.

99. Il est très difficile de respecter les 2 heures, en tout cas lors d'une première réunion s'il faut présenter les participants, expliquer la méthode etc. ...

Il n'est resté pas moins vrai que la durée de 2 heures ne peut être dépassée sans un accord explicite et enthousiaste de la direction et de toutes les parties. Comme énoncé en section 8. 10. du document SOBANE, *la durée de 2 heures doit être respectée, même si les différents points ou aspects des grilles du guide n'ont pas été abordés. Au-delà de 2 heures, la fatigue augmente, le rendement de la réunion diminue de manière importante et la réunion commence à paraître exagérément coûteuse aux yeux de la direction et de la ligne hiérarchique. On peut*

aussi penser que les aspects discutés pendant ces 2 heures sont les plus importants de sorte que la poursuite de la réunion n'est pas indispensable. La remarque suivante peut aussi être formulée: si une rubrique prend trop de temps, cela signifie sans doute qu'il faut passer au niveau suivant, l'Observation.

[TOP](#)

La réunion

100. Comment faut-il introduire la réunion?

Comme le décrit la section 8. 11. 1. du document SOBANE:

- ✧ *La réunion débute par un **tour de table** rapide au cours duquel chaque participant se présente et décrit à quel titre il participe à la réunion.*
- ✧ *Le coordinateur explique ensuite clairement que l'objectif de la réunion est de passer en revue systématiquement en vue d'améliorations possibles, tous les aspects de la situation de travail qui posent des problèmes de sécurité et de santé et interfèrent avec la facilité de travail, avec son efficacité et avec le bien-être au travail.*
Il explique que, quel que soit le passé, les expériences éventuelles déjà menées, les demandes et les plaintes émises et auxquelles il n'aurait pas été donné suite, on va tenter de remettre les problèmes à plat, de repartir de zéro et de définir un plan d'actions concrètes.
- ✧ *Il expose en quoi chacun des participants est important: témoin de la situation de travail, dont les opinions, les impressions, les sentiments sont indispensables à l'amélioration de la vie dans cette situation de travail.*
- ✧ *Il expose comment va se passer la réunion, le guide qui va être utilisé et la durée prévue.*
- ✧ *Il informe du type de rapport qui sera préparé, garantit l'anonymat et demande la confidentialité des débats.*
- ✧ *Il informe des suites qui seront données au rapport: présentation aux participants, à la direction, au CPPT...*
- ✧ *Il confirme la volonté de la direction et de la ligne hiérarchique à tenir compte de ces résultats.*
- ✧ *Il rappelle que des mesurages et une quantification des risques seront envisagés ultérieurement, quand les mesures simples d'amélioration auront été prises.*
- ✧ *Il précise clairement son rôle et la manière dont il va conduire la réunion.*
- ✧ *Il s'assure que tout le monde a bien compris les objectifs et la procédure et est d'accord de participer activement.*

101. Comment diriger la discussion pour que l'on travaille rubrique par rubrique?

Les participants mélangent des aspects de tous les tableaux

Comme le décrit la section 8. 11. 5. du document SOBANE:

Au cours de la discussion, le coordinateur est amené à gérer le fait que des aspects relevant de plusieurs rubriques sont abordés en même temps. Ainsi, le débat à propos d'une machine peut recouvrir des aspects de commandes et signaux, outils et matériel de travail, bruit, vibrations, voire des problèmes de partage de responsabilité. Refuser de traiter ces aspects pour s'en tenir strictement à la séquence des rubriques serait probablement une erreur. Inversement, il reste nécessaire de traiter les différents aspects de manière organisée. L'expérience du coordinateur le conduira à

- ✧ *accepter que le point soit abordé*
- ✧ *le noter sous la rubrique qui le concerne plus précisément*
- ✧ *signaler qu'il sera abordé en détail quand la discussion arrivera à cette rubrique*
- ✧ *et ramener la discussion sur les points de la rubrique traitée à ce moment.*

[TOP](#)

102. Le guide doit-il être parcouru en une fois?

Il est indispensable de couvrir l'ensemble des tableaux de façon à montrer que l'objectif est d'améliorer la situation de travail pour TOUT ce qui intéresse le personnel et non ce qui intéresserait le CP ou la direction. A défaut de temps, il faut simplifier le contenu des tableaux de sorte que l'ensemble puisse être parcouru.

Il faut rappeler également que la réunion Déparis n'est que le premier niveau et que, pour les points trop difficiles à traiter à ce niveau dans le cadre d'une réunion de 2h, une réunion spéciale doit être prévue au niveau d'Observation de la stratégie SOBANE.

103. Ne peut-on pas omettre un certain nombre de rubriques pour lesquels on sait que la situation est en ordre pour gagner du temps ?

Ce point a été abordé déjà en FAQ 69. L'objectif est de faire l'inventaire complet de la situation de travail en couvrant systématiquement TOUS les aspects qui conditionnent le bien-être du personnel et la production. Ce serait fausser le jeu, biaiser la stratégie et risquer de jeter le discrédit sur l'ensemble de la procédure que de "sélectionner" les items a priori.

Si, en effet, la situation est en ordre pour certaines rubriques, la discussion ne devrait pas y prendre du temps.

104. Le personnel a de telles réticences à parler devant ses supérieurs que les résultats n'ont pas de valeur représentative.

Cette réticence est à rapprocher des FAQ 62, 78 et 84.

Une telle crainte résulte de rapports de force trop importants ou de méfiance. Le CP qui lance la première utilisation de la stratégie SOBANE et du guide Déparis devra au préalable expliquer, rassurer. La présence de niveaux hiérarchiques trop élevés sera évitée (FAQ 84).

Faut-il attendre que la confiance soit installée pour démarrer, ou le processus participatif peut-il établir ce climat de confiance?

Le processus ne peut être démarré que lorsqu'un climat de bonne volonté suffisant a été établi. La méfiance et la crainte ne disparaîtront que si la preuve de la bonne volonté et de la bonne foi est faite concrètement. Une manière simple de le faire est de réaliser une première réunion Déparis bien contrôlée sur une situation de travail plutôt favorable.

[TOP](#)

Le déroulement de la réunion

105. Les travailleurs sont méfiants (que va-t-il se passer? Pourquoi m'interroge-t-on?) et pensent qu'il vaut mieux de ne pas trop parler.

Ces craintes doivent être levées autant que possible avant la réunion, durant toute la phase d'information (organisations syndicales, CPPT...) précédant le démarrage des réunions, ainsi que dans la convocation et en début de réunion.

Il faut également insister sur le fait qu'il n'est pas question d'*interroger* quiconque, mais de discuter ensemble de la façon dont le groupe "vit" sa situation de travail et de rechercher comment il peut mieux la vivre. Le fait de parler d'*interroger* ainsi que d'appeler le guide Déparis un "*questionnaire*" jette le doute dans l'esprit des participants. C'est la raison pour laquelle nous insistons sur la nécessité d'y référer en tant que guide de concertation Déparis.

De même, Le guide de concertation Déparis n'est pas une "check-list": une check-list est une suite d'items, souvent sous forme de questions, que l'on "check" (✓). Elle aboutit en général à de simples constatations des problèmes, sans recherche d'améliorations.

106. Que faire si quelqu'un se sent personnellement attaqué au cours de la réunion?

Le coordinateur doit alors interrompre la discussion, réexpliquer les objectifs et l'esprit de la concertation, calmer les esprits et le conflit.

Le cas échéant si le conflit est plus agressif, il devra interrompre quelques instants la réunion, réunir les personnes en conflit et tenter de calmer le jeu.

Dans les cas extrêmes, il peut être amené à clore la réunion, tant il est vrai qu'un grave conflit modifie complètement l'esprit positif de concertation et rend impossible l'élaboration consensuelle de propositions d'améliorations.

107. Quelle attitude avoir envers ceux qui parlent tout le temps ou jamais?

Le coordinateur doit veiller à ce que tous contribuent aux discussions. Mais il est clair que certains auront tendance à prendre la parole au détriment des autres. Le coordinateur invitera ces autres, sinon à avancer des propositions, à, au moins, donner leur avis sur les propositions formulées par les premiers. Il veillera particulièrement, au moment de la synthèse, à ce que le jugement rencontre l'accord de tous.

Dans les cas d'une personne mobilisant trop fortement la discussion, il rappellera clairement à tous qu'il s'agit bien d'une discussion de groupe et non entre 2 personnes et invitera le prolix à donner lui-même la parole aux autres. Les invitations à la réserve peuvent poliment devenir plus fermes en cas de nécessité.

TOP

Jugement par les smiles et l'estimation des conséquences financières (€, €, €, €€€, ...)

108. L'estimation des conséquences financières est rarement réalisée au cours de la réunion et souvent complétée par le CP par la suite

Il est souhaitable que le groupe réfléchisse lui-même aux conséquences financières (coûts directs et indirects) de ses propositions pour éviter les propositions irréalisables (diminution importante des cadences, augmentation importante du personnel, remplacement de tout le parc des machines...) et qu'il discute de solutions réellement applicables. Ainsi, le remplacement d'une machine sera proposé à long terme et des améliorations temporaires seront avancées pour que la situation soit meilleure en attendant.

Il s'agit bien de voir uniquement si la proposition risque d'être mise en application immédiatement, à court, moyen ou long termes et il est exclu de vouloir estimer le budget réel nécessaire.

Ces estimations demandent du temps et il n'est pas réaliste de demander qu'elles soient discutées systématiquement pour toutes les propositions. Certaines vont de soi et ne méritent pas d'être discutées (remplacement de lampes, nouveaux sièges...).

Il est donc conseillé au coordinateur de n'aborder cet aspect financier que pour quelques propositions moins bien définies et lorsque cela facilitera la recherche de propositions réellement applicables.

109. Que faire si le groupe ne tombe pas d'accord sur la couleur ou le smile à appliquer?

L'évaluation du smile arrive au terme de la discussion des items de la rubrique. De l'intensité des débats sur ces items, il est assez facile en général de définir le smile à appliquer. Le coordinateur peut le suggérer. La discussion du smile ne devrait pas s'éterniser: le but n'est pas le score mais les propositions pour faire avancer les choses.

Dans le cas où elle s'éternise du fait d'un désaccord profond, l'estimation la plus défavorable doit être adoptée, quitte à revenir sur le point ultérieurement par comparaison aux smiles émis pour d'autres rubriques.

[TOP](#)

110. Ne tombe-t-on pas toujours dans la catégorie centrale? Ne serait-il pas préférable d'avoir 4 niveaux?

La direction ne regarde que les aspects rouges et considère que pour les aspects orange et verts rien n'est à faire

Ce comportement de la direction a été en effet observé à plusieurs reprises et la proposition de 4 niveaux au lieu de trois s'avère assez fondée. Certaines normes et certains documents préconisent l'échelle suivante à 4 niveaux, que nous comptons préconiser lors de l'évolution suivante du guide de concertation Déparis.

	Tout à fait inacceptable
	Plutôt inacceptable
	Plutôt acceptable
	Tout à fait acceptable

111. Que faire s'il n'y a pas de consensus au sujet d'un certain problème ou au sujet d'une solution?

L'absence d'accord sur un sujet signifie qu'une discussion plus approfondie doit avoir lieu: c'est bien l'objet du niveau Observation. La discussion doit donc être interrompue après un temps raisonnable et le point renseigné comme devant être approfondi dans le cadre inférieur du tableau.

[TOP](#)

La recherche de solutions concrètes

112. La tendance première reste au constat, l'animateur doit insister sur les solutions. S'il oublie de poser la question "Qui peut faire quoi, de concret et quand", on s'oriente vers une somme de constats.

En effet, le personnel reste peu habitué à ce qu'on l'écoute et encore moins à ce qu'on lui demande de s'exprimer. Subsiste également une culture de "plaintes", de "revendications", comme on le constate dans maints CPPT. Cette "culture" ne peut se modifier qu'à l'usage. C'est la raison pour laquelle dans les guides d'Observation et d'Analyse, à la fin de chaque groupe d'aspects à discuter, reviennent les questions suivantes:

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

Au cours de la réunion Déparis, le coordinateur doit continuellement rappeler que, au delà des constats, il est nécessaire de réfléchir aux solutions qui pourraient satisfaire tous les partenaires.

113. Le Qui fait Quoi Quand n'est pas évident à compléter en réunion et est souvent réalisé par la suite

Pour certains aspects, cela paraît difficile en effet et le coordinateur pourra proposer le responsable (qui?) et la programmation (quand?) dans la synthèse qui, avant d'être remis à la direction et au CPPT, sera soumis aux participants pour validation.

Cet aspect ne peut cependant disparaître complètement des discussions: le groupe est en train de réfléchir, non pas à ce que d'autres, indéterminés, pourraient faire pour eux, mais à ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes pour améliorer leurs conditions de vie.

TOP

La reconnaissance de ce qui nécessite une Observation complémentaire

114. Le groupe est incapable de déterminer les aspects qui requièrent une Observation ou une Analyse complémentaire et cela doit être réalisé par l'animateur.

La détermination de la frontière entre le Dépistage et l'Observation : quand un problème est-il renvoyé pour l'étude ultérieure ? Ne ferait-on pas mieux de combiner directement ces 2 premiers niveaux?

Il est important que le groupe reconnaisse ses limites. Dans l'état de ses connaissances en santé, sécurité, bien-être, il ne peut résoudre tous ses problèmes. De même que personne ne peut assurer le maintien de sa santé sans recourir quand c'est nécessaire à un spécialiste, le groupe doit apprendre à reconnaître quand il est nécessaire d'approfondir un sujet (Observation) et avoir recours nécessairement à un CP.

Le coordinateur doit recommander le passage au niveau suivant d'Observation dès que la discussion sur un point devient imprécise ou trop longue.

Combiner Dépistage et Observation systématiquement, c à d en revenir à 3 niveau d'intervention au lieu de 4, serait une erreur pensons-nous. Comme exposé en section 3 du document SOBANE, cela correspond à ce qui est fait spontanément mais de manière désordonnée dans les entreprises:

- *Suite à une plainte ou une visite de routine (**Dépistage**), un problème est examiné plus en détail (**Observation**);*
- *Si cela ne permet pas de résoudre le problème, un conseiller en prévention est appelé (**Analyse**);*
- *Dans les cas extrêmes et lorsque cela devient indispensable, on a recours à un expert pour résoudre un aspect bien précis (**Expertise**).*

Cela correspond également à ce que l'on fait dans tout service quelque peu organisé:

- Staff (Dépistage) régulier (quotidien, hebdomadaire...) et rapide (30 min, 1h) revoyant la vie courante;
- Si un problème y apparaît de manière récurrente et que l'on désire une fois pour toute y apporter une solution plus complète, une réunion spéciale sera organisée (Observation);
- Au cours de cette réunion spéciale, il sera peut-être décidé de recourir à un spécialiste (Analyse)...

Dans certains cas, il nous est cependant arrivé d'enrichir un tableau en puisant l'information complémentaire dans le guide d'Observation relatif à ce facteur de risque. Le tableau correspondant devenait l'équivalent d'une mini Observation. Dans ce cas, il doit être compris

que cela ne peut se faire au détriment de couvrir l'ensemble des facteurs et donc tous les tableaux. Il doit être aussi compris que la réunion pourrait alors durer plus de 2 heures.

TOP

115. Le CP interne présent ne se sent-il pas frustré de ne pas pouvoir aller plus loin dans la recherche de la solution à un problème? Il devra attendre le niveau Observation et une prochaine réunion pour utiliser ses compétences.

Lors de la première ou des premières réunions, le CP sera le coordinateur. Sans monopoliser lui-même la conversation, il pourra enrichir les débats directement en réagissant aux propositions d'améliorations formulées par les participants ou en se désignant comme personne responsable de la concrétisation de telle ou telle mesure.

S'il n'a pas coordonné la réunion, il sera le premier à recevoir le rapport et, lors de la discussion au sein du CPPT ou avec la direction, il aura bien entendu l'occasion de donner son avis, d'amender ou d'enrichir les propositions.

La stratégie SOBANE ne cloisonne évidemment pas les prérogatives et responsabilités. Il n'est évidemment pas "interdit" au CP ou à tout autre spécialiste d'intervenir à quelque stade que ce soit. Elle ne le prévoit pas tout simplement par pragmatisme, ces personnes n'ayant pas toujours l'occasion d'être présentes, notamment dans les PME.

Il ne doit en résulter aucune frustration pour personne à aucun stade!

116. Beaucoup de solutions ne sont pas suffisamment concrètes, mais sont pourtant considérées comme clôturées lors de la réunion. Lors de leur mise en œuvre, elles font forcément l'objet d'une observation moins structurée, nécessaire à leur mise en place, en l'absence des travailleurs, ce qui nous renvoie vers les écueils qu'essaie de contrer la stratégie SOBANE.

Que répondre à cette objection, si ce n'est que le CP pilotant le processus doit rester vigilant. Nous voulons lui voir jouer le rôle de "facilitateur" du bien-être (voir FAQ 46). Lors de l'établissement des plans d'actions et a fortiori lors de leur mise en application, il devra veiller à ce que les détails de concrétisation soient rediscutés avec les intéressés. Il doit amener les personnes concernées à réaliser qu'il est dans leur intérêt à chacun de collaborer. La concertation initiée au cours de la réunion Déparis devient alors systématique et s'inscrit dans la vie quotidienne.

TOP

Le suivi après la réunion

La présentation des résultats à la direction, CPPT, syndicats, autres travailleurs

117. Faut-il diffuser le rapport de la réunion aux participants avant que la direction ait décidé des mesures qui seront prises? Ne serait-ce pas développer de faux espoirs?

Cette question est à rapprocher de la FAQ 17 où l'on craignait des attentes utopiques.

Le rapport doit refléter ce qui a été dit en réunion et "appartient" aux personnes qui y ont participé. C'est pourquoi il est demandé au coordinateur de leur soumettre le projet de rapport pour validation. Le rapport doit donc être diffusé aux participants et par eux au personnel.

Il pourra en résulter de faux espoirs tant que les personnes n'auront pas compris la démarche: recueil d'informations par les réunions, élaboration des plans d'actions au CPPT ultérieurement, mise en œuvre par la direction et la ligne hiérarchique.

Cela est certainement préférable à la fausse bonne idée de ne pas diffuser le rapport pour protéger les personnes des affres des désillusions! Ce faisant, on laisserait simplement planer le fait que les décisions sont prises unilatéralement par la direction (FAQ 66) ou été décidées d'avance (FAQ 59) et le processus nous semble condamné à l'échec.

Comme cela se fait déjà dans certaines entreprises, il n'est plus irréaliste de proposer que les rapports soient mis sur l'intranet de l'entreprise et accessibles par tous en transparence totale.

TOP

118. La présentation au CPPT doit-elle être systématique? Est-elle indispensable pour le suivi des actions? Ne peut-on présenter au CPPT uniquement les tableaux synoptiques (les 18 items avec les smiles) et discuter le suivi avec les gens du terrain?

La présentation au CPPT est indispensable pour deux raisons. La première, parce que le CPPT est l'organe de l'entreprise chargé de superviser la politique de prévention de l'entreprise (FAQ 52 et 53). La seconde parce que les propositions émanant des différentes réunions doivent être globalisées pour, d'une part, établir le plan annuel et le plan quinquennal d'action et, d'autre part, pour s'assurer que certains intérêts locaux ne s'opposent pas au bien-être collectif.

Pour ce faire, l'ensemble de la synthèse doit être présentée au CPPT.

Il est certain cependant que la procédure doit rester souple et qu'il serait ridicule et regrettable de postposer la mise en application d'une mesure simple et ponctuelle sous prétexte de respecter des procédures et des structures.

Dans les grandes entreprises où auraient été réalisées de nombreuses réunions Déparis, il serait peut-être fastidieux de discuter chaque synthèse au sein du CPPT et des tableaux de synthèse des tableaux synoptiques (des smiles) et des catégories de propositions devront être préparés. La proposition de la mise à disposition des rapports sur l'intranet paraît ici moins utopique encore.

119. Où et qui doit prendre les décisions d'action?

L'employeur reste le décideur, responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action. Le CP est bien un *conseiller*. Cependant, de lui et de son travail de préparation dépendent en très grande mesure la qualité du travail qui sera réalisé au sein du CPPT et des décisions qui seront prises. Le CP reste donc bien en ce sens le "facilitateur" du bien-être dans l'entreprise (FAQ 46).

Si le processus fonctionne harmonieusement, des décisions locales seront prises dès le lendemain de la réunion (réarrangement des palettes, des rangements...) et les décisions concernant les mesures plus coûteuses ou les études complémentaires (Observation, Analyse) seront prise au sein du CPPT.

[TOP](#)

La conduite des niveaux Observation

120. Les réunions au niveau Observation sont encore plus difficiles à organiser rapidement après les réunions Déparis et prennent encore plus de temps.

C'est en effet le cas et cela constitue une difficulté majeure. C'est la raison pour laquelle les réunions d'Observation doivent être décidées par le CPPT et non improvisées sur place.

121. La réunion Déparis ne suffit-elle pas dans la majorité des cas?

La première fois que la stratégie SOBANE est introduite dans l'entreprise, les réunions Déparis apporteront un nombre important de propositions qu'il faudra considérer et mettre en application. Par la suite, si la situation locale a bénéficié des améliorations et n'est pas retournée vers l'état initial, l'attention sera attirée vers des problèmes plus en profondeur.

Il est évident cependant que les réunions Déparis ne suffiront jamais pour résoudre de manière définitive des problèmes d'incendie, de bruit ou de pollution chimique dans des entreprises du secteur secondaire. Une Observation sera nécessaire pour revoir par exemple la manière dont les produits chimiques sont manipulés, utilisés et évacués et une Analyse avec la collaboration d'un CP sera indispensable pour établir les procédures de travail, sélectionner les équipements de protection collectifs et individuels et vérifier les expositions résiduelles.

122. Certains employeurs font appel à leur SEPP par la suite mais les études détaillées restent indépendantes. Ex : on appelle le SEPP pour un problème de bruit qui réalise une carte de bruit complète sur toutes les installations y compris sur celles ne posant pas de problèmes dans le Déparis...

L'entreprise doit être amenée à comprendre que ces études non coordonnées grèvent inutilement son budget et entretiennent cette fausse idée que toute prévention est difficile et coûteuse! Le document SOBANE décrit en long, en section 7. 6., la mission du CP – facilitateur:

Si ce conseiller en prévention est le facilitateur de la participation au sein de la situation de travail, il est aussi le facilitateur des rapports entre l'entreprise et les conseillers en prévention consultants extérieurs. Pour assurer la cohérence des actions d'assistance dans l'entreprise, c'est par lui que devraient passer toutes ces assistances. Il devient ainsi le coordinateur des assistances externes, abandonnant à ces personnes la tâche de fournir ces assistances spécialisées. Il occupe donc une position charnière surveillant l'évolution de l'entreprise et assurant le recours aux assistances externes quand nécessaire. L'objectif du processus participatif et de la stratégie SOBANE est, comme nous l'avons dit, non pas de se passer des conseillers en prévention spécialisés et des experts, mais de les faire intervenir au bon moment.

[TOP](#)

La relance de l'utilisation de Déparis

123. Quand faudrait-il réutiliser le guide Déparis et réorganiser une réunion?

Cette question est discutée en section 6 intitulée "Les différentes étapes d'intervention: la gestion dynamique des risques" du document SOBANE, ainsi qu'en sections 8. 18 et 8. 19 de la procédure de mise en oeuvre. On reviendra également sur le rôle du CP – facilitateur en section 7. 6.

Le guide est à réutiliser ni trop tôt alors que les actions décidées n'ont pas encore eu leurs effets, ni trop tard lorsque la situation a recommencé à se dégrader.

Le processus doit donc être surveillé en permanence pour déterminer ce moment judicieux de relance du processus participatif.

Ce rôle est à jouer par le CP – facilitateur qui relancera alors le débat avec la direction et au sein du CPPT.

124. Faut-il le faire avec les mêmes travailleurs ?

Sauf en cas de modifications profondes de la situation de travail, la réutilisation se fera probablement environ 1 an plus tard. Les travailleurs clés et l'encadrement seront peut-être les mêmes mais cela n'apparaît pas comme une nécessité ni une exigence. En section 7. 5. 2. du document SOBANE, nous discutons le fait que la participation pourrait remettre en question la position du travailleur au sein de son groupe. Afin de ne pas "institutionnaliser" certaines personnes, il y a lieu de faire attention à l'attitude des collègues.

125. Est-il intéressant de comparer les résultats avant et après mise en œuvre des mesures préconisées?

Cette comparaison d'année en année est non seulement intéressante, mais indispensable pour prouver à toutes les parties (direction, ligne hiérarchique, syndicats, CPPT, travailleurs) que cela fonctionne, que les résultats s'engrangent et que la roue de Deming tourne comme exposé en section 7. 6. du document SOBANE.

126. Qui devrait prendre l'initiative de réorganiser une nouvelle réunion Déparis?

Le système doit être "surveillé", "monitoré" par le CP - facilitateur qui, au moment opportun (FAQ 123), relancera le débat au sein du CPPT et invitera la ligne hiérarchique locale, le coordinateur et le groupe de travail à se réunir à nouveau. La conduite de la réunion devrait cette fois être assurée par le coordinateur local. Les problèmes de compréhension, de confiance, de conduite de réunion devraient être beaucoup plus simples. Le second tour de roue de Deming est plus facile et plus efficace encore.

127. Comment se rendre compte si l'efficacité du guide Déparis justifie le temps et le coût de sa mise en œuvre?

Comme répondu à la FAQ 98, il est difficile de comparer des dépenses à court terme chiffrables en EURO (les salaires des personnes en réunion) avec des gains futurs éventuels en bien-être du personnel et en production. A nouveau, le CP "facilitateur" devra faire valoir ces gains en termes de satisfaction, stabilité, accidents, maladies, absentéisme, rotations, d'optimisation des interventions extérieurs (SEPP), voire de primes d'assurances accidents du travail, incendie ou bris de machines.... Cette problématique n'est pas propre à la stratégie SOBANE, mais touche la fonction même du CP.

[TOP](#)

La gestion de SOBANE dans l'entreprise

128. Comment et qui va collecter, classer, gérer tous les rapports des outils (Dépistage, Observation, Analyse) SOBANE utilisés dans l'entreprise?

Ce n'est pas de la responsabilité du CP facilitateur de réaliser ce travail administratif. Il devra cependant veiller à ce qu'il soit fait par chaque chef de service en ce qui concerne son secteur.

L'usage de l'intranet de l'entreprise permet mieux que par le passé de classer, faire circuler et gérer ces documents.

Le CP "facilitateur" devra assurer cependant un contrôle périodique de l'état d'avancement des plans d'actions décidés localement et relancer le processus quand nécessaire ou opportun.

129. De même qui va incorporer les résultats de ces rapports dans les plans globaux et annuels de prévention?

Ce travail sera réalisé idéalement au CPPT ou par la direction avec la délégation syndicale dans les petites entreprises. Le CP a de nouveau à superviser le processus, à vérifier que les propositions formulées sont valables de son point de vue et que les plans d'actions sont développés et mis en œuvre.

130. Dans les grosses entreprises, comment globaliser les résultats des différents services pour en retirer une vue d'ensemble et voir dans quels services cela fonctionne ou pas?

Cela sera réalisé principalement par la mise en parallèle des tableaux synoptiques des smiles comme répondu à la FAQ 118.

131. Qui et comment vérifier pratiquement la mise en oeuvre des solutions acceptées et devant être mise en œuvre par une personne désignée? (le Qui mentionné dans le rapport)?

Cela relève de la responsabilité de la direction et en particulier de la ligne hiérarchique locale, le CP vérifiant périodiquement que le travail est réalisé tel que planifié. Le plan d'action comprendra un tableau tel qu'à la fin de la synthèse Déparis avec non seulement la date projetée de mise en œuvre, mais aussi la date réelle de réalisation.

132. Dans une grosse entreprise, faut-il contacter les différents services afin de savoir s'ils ont bien utilisés les outils SOBANE pour réaliser leurs plans de prévention? Ne serait-ce pas perçu comme un contrôle et donc comme une obligation de faire des réunions Déparis juste pour en faire et ne pas être montré du doigt.

Selon l'approche moderne et prescrite par la loi sur le bien-être au travail, chaque service est responsable de son bien-être et la mission du CP est de faire en sorte qu'il se prenne en charge au mieux et progressivement. Le CP doit donc contacter les différents services pour les inciter à progresser. Il s'agit bien d'un contrôle qui devrait être perçu comme une aide, mais est encore perçu comme une nuisance tant que le service ne se sera pas rendu compte par lui-même des bénéfices qu'il peut en retirer.

Ce serait dangereux que le service bâcle des réunions "à la Déparis" seulement pour "être en ordre" (Voir le principe de base: Vision légaliste Vs Vision préventive en section 2. 6. du document SOBANE). Et il est peut-être préférable qu'ils travaillent avec des check-lists traditionnelles sans concertation organisée tant que le CP n'aura pas eu la possibilité de leur faire utiliser valablement la procédure Déparis.

Etre montré du doigt s'avère dans certains cas efficace quand la "carotte" n'a pu les séduire. Dans certaines entreprises en effet, les efforts et résultats en ce qui concerne la santé, la sécurité et le bien-être constituent un critère de jugement des performances d'un chef de service.

Tout en évitant de passer pour un gendarme, le CP devra veiller à ce que cela ne soit pas de la poudre aux yeux. Il en va peut-être légèrement de l'avenir professionnel d'une personne. Il en va surtout de la sécurité, de la santé et du bien-être de tous les travailleurs du service!

