

# L'introduction de la stratégie SOBANE dans l'entreprise

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

Introduction SOBANE 2006



1

## Plan

- La direction
- La ligne hiérarchique
- Les syndicats
- Les travailleurs
  
- Le conseiller - facilitateur

Introduction SOBANE 2006



2

## La position de la direction (1/4)

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

Introduction SOBANE 2006



3

## La position de la direction (2/4)

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

Introduction SOBANE 2006



4

## La position de la direction (3/4)

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

Introduction SOBANE 2006



5

## La position de la direction (4/4)

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

Introduction SOBANE 2006



6

### La position de la ligne hiérarchique (1/3)

Plus proche des situations de travail

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

Introduction SOBANE 2006



7

### La position de la ligne hiérarchique (2/3)

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

Introduction SOBANE 2006



8

### La position de la ligne hiérarchique (3/3)

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

Introduction SOBANE 2006



9

### Les représentants des travailleurs (1/3)

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

Introduction SOBANE 2006



10

### Les représentants des travailleurs (2/3)

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

Introduction SOBANE 2006



11

### Les représentants des travailleurs (3/3)

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

Introduction SOBANE 2006



12

### Le travailleur en particulier (1/7)

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



### Le travailleur en particulier (2/7)

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



### Le travailleur en particulier (3/7)

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



### Le travailleur en particulier (4/7)

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



### Le travailleur en particulier (5/7)

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



### Le travailleur en particulier (6/7)

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



### Le travailleur en particulier (7/7)

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

Introduction SOBANE 2006



19

### Le conseiller en P – facilitateur (1/4)

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

Introduction SOBANE 2006



20

### Le conseiller en P – facilitateur (2/4)

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

Introduction SOBANE 2006



21

### Le conseiller en P – facilitateur (3/4)

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

Introduction SOBANE 2006



22

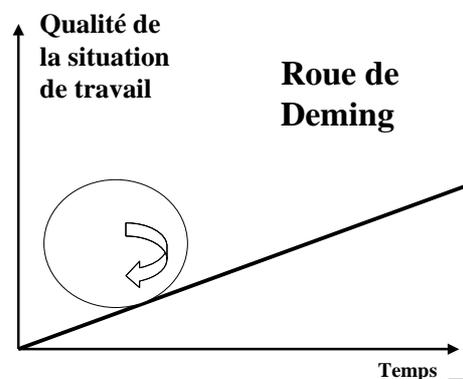
### Le conseiller en P – facilitateur (4/4)

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

Introduction SOBANE 2006



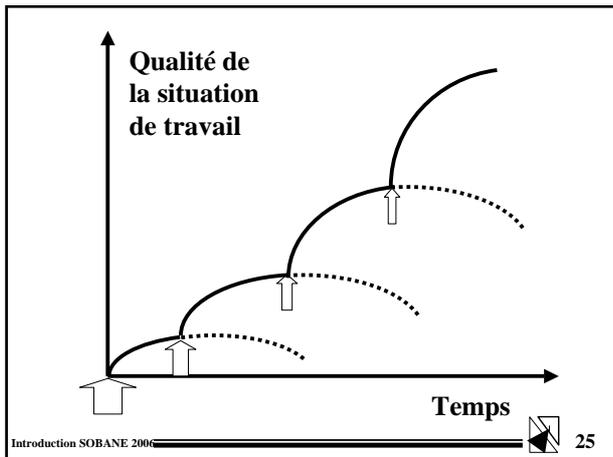
23



Introduction SOBANE 2006



24



- ### L'énergie
- **Inertie**
    - incompréhension
    - manque de confiance
    - résistance aux changements
    - peur de l'inconnu
    - procrastination
    - lassitude
    - paresse
  - **Frottements**
    - l'urgent l'emporte sur l'important
    - retour vers l'état initial d'improvisation
- Introduction SOBANE 2006  26

**www.sobane.be**

*Merci de votre attention*

Introduction SOBANE 2006  27