

STRATEGIE SOBANE DE GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET GUIDE DE CONCERTATION DEPARIS



Remerciements:

Ce document a été préparé grâce au soutien financier du Fonds Social Européen (FSE) et du Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale (SPF ETCS).

| | |
|---|-----------|
| Avant propos..... | 5 |
| 1. Concepts et définitions | 6 |
| 1.1. Situation de travail vs Poste de travail | 6 |
| 1.2. Les conseillers en prévention et les experts..... | 6 |
| 1.3. Les facteurs de risque | 6 |
| 1.4. L'exposition..... | 7 |
| 1.5. La gravité du dommage..... | 7 |
| 1.6. La probabilité de survenue du dommage pendant l'exposition | 7 |
| 1.7. Le risque | 8 |
| 1.8. La prévention et la protection individuelle | 8 |
| 1.9. La participation..... | 9 |
| 2. Les principes de base | 11 |
| 2.1. La globalité des problèmes..... | 11 |
| 2.2. La complémentarité des compétences disponibles..... | 11 |
| 2.3. La multidisciplinarité et l'interdisciplinarité..... | 12 |
| 2.4. Le travailleur acteur et non objet de la prévention | 13 |
| 2.5. La prévention vs l'évaluation des risques..... | 14 |
| 2.5.1. Les méthodes d'analyse du risque | 14 |
| 2.5.2. La méthode Kinney | 14 |
| 2.5.3. La tendance à la quantification et aux mesurages..... | 16 |
| 2.6. La vision préventive vs la vision légaliste | 17 |
| 2.7. Les caractéristiques des PME..... | 18 |
| 3. La stratégie SOBANE de gestion des risques [26]..... | 20 |
| 3.1. Niveau 1, Dépistage | 22 |
| 3.2. Niveau 2, Observation..... | 22 |
| 3.3. Niveau 3, Analyse | 23 |
| 3.4. Niveau 4, Expertise | 24 |
| 4. L'outil de Dépistage général des risques..... | 25 |
| 4.1. Les critères de conception de l'outil..... | 25 |
| 4.2. Le guide de concertation Déparis (Dépistage participatif des risques) | 25 |
| 4.3. La check-list de vérification complémentaire des gros risques | 28 |
| 5. Les méthodes d'Observation et d'Analyse | 30 |
| 6. Les différentes étapes d'intervention: la gestion dynamique des risques | 31 |
| 7. Les conditions du processus participatif..... | 33 |
| 7.1. L'introduction de la stratégie SOBANE dans l'entreprise..... | 33 |
| 7.2. La position de la direction [13,18,49] | 35 |
| 7.3. La position de la ligne hiérarchique [13,18,49] | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 7.4. La position des représentants des travailleurs [6,43,48] | 36 |
| 7.5. La participation d'un travailleur | 37 |
| 7.5.1. Problèmes vis-à-vis de lui-même..... | 37 |
| 7.5.2. Problèmes vis-à-vis des collègues..... | 38 |
| 7.6. Le conseiller en prévention-facilitateur [33] | 38 |
| 8. La mise en œuvre de la stratégie SOBANE | 41 |
| 8.1. L'entreprise a un "problème" | 41 |
| 8.2. Un conseiller en prévention est appelé à intervenir | 41 |
| 8.3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction | 42 |
| 8.4. La stratégie SOBANE est présentée au CPPT | 43 |
| 8.5. La direction informe de ses intentions | 43 |
| 8.6. Une "situation" de travail est définie | 43 |
| 8.7. Un coordinateur est désigné avec l'accord des travailleurs. | 44 |
| 8.8. Le coordinateur adapte Déparis à la situation de travail | 44 |
| 8.9. Un groupe de concertation (de travail, de Dépistage...) est formé | 45 |
| 8.10. Une réunion du groupe de concertation est organisée | 46 |
| 8.11. Le coordinateur anime la réunion | 47 |
| 8.11.1. Introduction de la réunion..... | 47 |
| 8.11.2. Le secrétariat..... | 48 |
| 8.11.3. La présentation des rubriques du guide de concertation Déparis..... | 48 |
| 8.11.4. La portée des discussions..... | 49 |
| 8.11.5. L'ordre des discussions..... | 49 |
| 8.11.6. Les discussions elles-mêmes..... | 50 |
| 8.12. Après la réunion, le coordinateur rédige la synthèse | 50 |
| 8.13. Idéalement, cette synthèse est présentée aux participants | 51 |
| 8.14. La synthèse est finalisée | 51 |
| 8.15. Elle est présentée au comité de prévention et de protection au travail | 51 |
| 8.16. L'étude est poursuivie pour les problèmes non résolus | 51 |
| 8.17. Les plans d'action à court, moyen et long termes sont décidés et mis en œuvre | 51 |
| 8.18. L'entreprise s'approprie pleinement la stratégie | 52 |
| 8.19. Périodiquement, l'opération est répétée | 52 |
| 8.20. La surveillance de la santé est organisée | 52 |
| 8.21. La traçabilité | 53 |
| 9. La mise en œuvre des méthodes d'Observation | 54 |
| 10. La mise en œuvre des méthodes d'Analyse | 56 |
| 11. La validité opérationnelle du guide Déparis | 59 |
| 12. Les avantages du processus participatif | 61 |
| 12.1. Le coût du processus participatif | 62 |
| 12.2. La variabilité des résultats | 62 |
| 12.3. L'évaluation des avantages et retombées du processus participatif | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 13. Exemple d'utilisation | 64 |
| Bibliographie | 65 |
| Annexe 1 | 68 |
| Guide de concertation Déparis: Dépistage Participatif des Risques | 68 |
| Procédure d'utilisation | 68 |
| Le guide de concertation | 69 |
| 1. Les locaux et zones de travail..... | 69 |
| 2. L'organisation du travail..... | 69 |
| 3. Les accidents de travail..... | 70 |
| 4. Les risques électriques et d'incendie..... | 70 |
| 5. Les commandes et signaux..... | 71 |
| 6. Le matériel de travail, les outils, les machines..... | 71 |
| 7. Les positions de travail..... | 72 |
| 8. Les efforts et les manutentions..... | 72 |
| 9. L'éclairage..... | 73 |
| 10. Le bruit..... | 73 |
| 11. L'hygiène atmosphérique..... | 74 |
| 12. Les ambiances thermiques..... | 74 |
| 13. Les vibrations..... | 75 |
| 14. L'autonomie et les responsabilités individuelles..... | 75 |
| 15. Le contenu du travail..... | 76 |
| 16. Les contraintes de temps..... | 76 |
| 17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie..... | 77 |
| 18. L'environnement psychosocial..... | 77 |
| Bilan: | 78 |
| Inventaire des propositions d'amélioration et des études complémentaires à réaliser | 78 |
| Annexe 2: | 79 |
| Etude Déparis dans un atelier d'imprimerie | 79 |
| Synthèse des améliorations proposées et des aspects à étudier plus en détail | 79 |
| Résultats de la concertation Déparis | 81 |
| Tableau synoptique de 3 études Déparis réalisées dans la même entreprise d'imprimerie | 84 |
| Annexe 3: | 85 |
| Check-list de vérification des gros risques | 85 |
| Bilan: | 90 |
| Synthèse des commentaires: | 90 |
| Annexe 4 | 91 |
| Recommandations générales complémentaires pour la conduite de réunion de groupe | 91 |
| A. Les types de réunion | 91 |
| B. La conduite des réunions - discussion en petit groupe | 91 |
| 1. Préparation de la réunion..... | 91 |
| 2. Le déroulement de la discussion..... | 92 |
| 3. Les difficultés dans le chef de l'animateur..... | 93 |
| 4. Le rapport..... | 93 |

AVANT PROPOS

La loi sur le Bien-être au travail publiée le 4 août 1996 [2] requiert que l'employeur assure la sécurité et la santé des travailleurs dans **tous** les aspects liés au travail, en mettant en œuvre les principes généraux de la prévention:

- Eviter les risques
- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme ...
- ...

Elle met donc l'accent résolument, non pas sur la protection individuelle et la surveillance de la santé, mais sur la gestion des risques.

La concrétisation de ces principes sur le terrain pose de nombreux problèmes.

- Problèmes de terminologie: les termes "risques", "facteurs de risque", "prévention primaire", "secondaire", "tertiaire"... restent utilisés dans des acceptions différentes par les différents partenaires de la prévention.
- Problèmes de prise en compte de l'ensemble des aspects de santé et de sécurité: or, selon leur formation personnelle, certains conseillers en prévention ont parfois tendance à n'aborder que des problèmes de sécurité, d'autres de maladies professionnelles, d'autres encore considèrent les seuls problèmes psychosociaux.
- Problèmes de mise en place effective, non seulement dans les grandes entreprises, mais aussi et surtout dans les PME. La situation est en effet essentiellement différente dans une PME isolée et dans une grande entreprise: différence de sensibilisation, de moyens, de pression sociale....
- Problèmes de complémentarité et de collaboration interdisciplinaire entre conseillers en prévention (médecins du travail, responsables de sécurité, ergonomes, psychologues industriels...) et avec le monde du travail.

L'objectif du document est d'apporter des éléments permettant d'éviter, de résoudre ou de minimiser ces problèmes.

Après avoir clarifié les termes et convenu de quelques définitions, le document réfléchit à quelques principes de base de la gestion des risques dans toutes les entreprises et en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME). Il décrit ensuite la stratégie générale de gestion des risques SOBANE permettant la prévention des risques de manière progressive et efficace, avec l'intervention opportune et adéquate des conseillers en prévention.

Ce document s'adresse non seulement aux conseillers en prévention que sont les médecins du travail, responsables de sécurité, ergonomes, ... mais aussi aux chefs d'entreprise responsables de la mise en oeuvre de la prévention, aux travailleurs qui vivent cette prévention, à leur encadrement technique, aux délégués au comité de prévention et de protection...

1. CONCEPTS ET DÉFINITIONS

1.1. SITUATION DE TRAVAIL VS POSTE DE TRAVAIL

Par "poste de travail", on entend généralement, de manière restrictive, l'endroit et les conditions (bruit, chaleur, dimensions, espaces...) dans lesquels un travailleur est affecté à une tâche stéréotypée. Cette notion est dépassée du fait que, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, la notion d'emplacement limité occupé jour après jour, tend à disparaître au profit de la notion d'ensemble de postes de travail, c'est-à-dire de "situation" de travail, où les travailleurs interagissent les uns avec les autres.

De plus, les appellations "postes de travail" ou "conditions de travail" faisaient référence essentiellement aux aspects dimensionnels ou d'ambiance de travail, alors que les aspects organisationnels, les relations entre personnes, la répartition des responsabilités conditionnent de manière bien plus importante encore le bien-être des travailleurs.

L'expression **situation de travail** fait donc référence à la fois:

- À tous les aspects physiques, organisationnels, psychologiques, sociaux de la vie au travail qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la sécurité, la santé et le bien-être du travailleur;
- Au collectif de travail, c'est à dire à l'ensemble des personnes (travailleurs, encadrement direct...) qui dépendent les uns des autres, interfèrent les uns avec les autres et forment une petite unité fonctionnelle

1.2. LES CONSEILLERS EN PREVENTION ET LES EXPERTS

Les **conseillers en prévention** sont les responsables de sécurité, les médecins du travail, les hygiénistes industriels, les ergonomes, les conseillers en matière psychosociale..., qui ont reçu une formation en sécurité et santé au travail et qui ont développé une motivation particulière pour reconnaître, prévenir, évaluer et réduire les risques.

Nous appellerons **experts** les personnes, venant en général de laboratoires spécialisés, qui disposent des compétences et des moyens méthodologiques et techniques pour approfondir un problème particulier. En règle générale, cependant, ces compétences et moyens sont limités à un aspect particulier: électricité, toxicologie, acoustique, charge mentale, problèmes relationnels...

1.3. LES FACTEURS DE RISQUE

Sont appelés **facteurs de risque** tous les aspects de la situation de travail qui ont la propriété ou la capacité de causer un dommage et d'interférer négativement avec la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs. Ces facteurs peuvent être relatifs à

- La sécurité: les machines, les échelles, l'électricité....
- La santé physiologique: la chaleur, les solvants, les mouvements répétés....
- La santé psychosociale: les problèmes de relation, de contenu du travail, d'organisation temporelle (travail posté...) ou encore de stress.

Lorsqu'un usage rigoureux des termes s'impose - et donc dans les discussions entre conseillers en prévention ou experts et dans les réglementations -, les termes de *facteur de risque* devraient être utilisés plutôt que les termes de *danger* (qui, dans l'esprit de beaucoup de personnes, réfère principalement aux facteurs de risque de sécurité : incendies, accidents, électricité...) et de *nuisance* (utilisé plutôt pour les facteurs d'ambiance tels que le bruit, l'éclairage...).

Il serait illusoire de vouloir imposer cette terminologie rigoureuse dans les entreprises. Cependant, une clarification de ce que les interlocuteurs sous-entendent par ces termes est nécessaire dans de nombreuses occasions.

Cette signification particulière des termes "facteur de risque" est différente de celle adoptée en médecine, où, par exemple, l'obésité est appelée un facteur de risque d'infarctus. Comme on en discutera ci-dessous, ces caractéristiques individuelles (âge, genre, poids, sensibilité personnelle...) seront appelées des **co-facteurs** de risque.

1.4. L'EXPOSITION

Un facteur de risque n'existe pour le travailleur que dans la mesure où celui-ci y est exposé.

- Dans le cas d'un facteur de risque lié à la sécurité, l'exposition peut être évaluée en termes de durée pendant laquelle ou de fréquence à laquelle le travailleur y est confronté.
- Dans le cas des agents chimiques et physiques, il est souvent recommandé de quantifier l'exposition par des mesurages du niveau moyen équivalent d'exposition: concentration moyenne sur 8h, niveau personnel d'exposition sonore...^[21, 46, 47] qui tiennent compte de la durée et de l'intensité de l'exposition.

La tendance est de penser que cette quantification est nécessaire voire indispensable à la prévention et la plupart des manuels d'hygiène du travail sont essentiellement, et parfois exclusivement, consacrés à ces méthodes de quantification.

Dans la majorité des cas cependant, ces quantifications ne conduisent pas plus directement et sûrement à la prévention que la simple évaluation de la durée ou de la fréquence.

Ce point sera discuté en détail ci-après dans le chapitre consacré aux principes de base.

1.5. LA GRAVITE DU DOMMAGE

La définition de "facteur de risque" fait référence à un **dommage**, c-à-d. à un effet négatif d'une certaine **gravité**. Il peut s'agir:

- De lésions physiques (fractures, coupures...) entraînant une incapacité de travail temporaire ou permanente, voire la mort;
- De maladies professionnelles (surdité, intoxication, tendinites...) à plus ou moins long terme, réversibles ou non et qui peuvent entraîner la mort;
- De problèmes psychosociaux (fatigue, insatisfaction, démotivation, troubles psychosomatiques, dépression...) pouvant eux aussi conduire à la mort par suicide par exemple;
- De problèmes d'inconfort (de posture, d'éclairage, de bruit, de relations...).

Assez fréquemment, on omet de réfléchir à ce qui pourrait réellement résulter (le dommage) du fait de l'exposition à un certain facteur de risque. Or, le problème - le risque - est différent si le dommage éventuel est une entorse ou une fracture, un inconfort ou une surdité, une surdité faible à long terme ou une surdité sévère, une insatisfaction passagère ou une démotivation profonde.

1.6. LA PROBABILITE DE SURVENUE DU DOMMAGE PENDANT L'EXPOSITION

- Le travailleur monte peut-être sur des échelles 10 fois par jour (exposition) et risque de se tuer (gravité) en tombant, mais l'accident dépend également de l'état de l'échelle, de la stabilité du point d'appui...;

- Il travaille peut-être avec un produit chimique susceptible de provoquer le cancer (gravité) pendant 2 heures par jour (exposition), mais le fait d'être contaminé dépend également de la ventilation, du confinement du produit...;
- ...

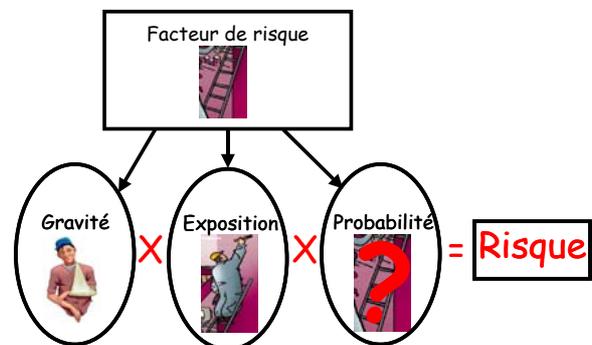
Interviennent donc d'autres paramètres de la situation de travail (la nature et la fiabilité des équipements de protection collective, les conditions climatiques, la qualité des outils...) qui déterminent la probabilité de survenue de ce dommage **pendant** l'exposition.

Cette probabilité est aussi fonction de certaines caractéristiques du **travailleur**: son âge, sa taille, sa sensibilité personnelle. Ces caractéristiques ne sont pas des facteurs de risque en eux-mêmes étant donné qu'elles ne peuvent entraîner des dommages. Cependant, elles sont susceptibles d'aggraver le risque lorsqu'elles existent en même temps (co-) que les facteurs de risque. Il est donc logique et explicite de les appeler des **co-facteurs de risque**.

1.7. LE RISQUE

Le **risque** en lui-même est la probabilité (potentialité) d'un dommage d'une certaine **gravité**, compte tenu de **l'exposition** à un facteur de risque et de la **probabilité de survenue** de ce dommage durant cette exposition.

- C'est la probabilité de se tuer en tombant de l'échelle, compte tenu de l'état de cette échelle et du fait que le travailleur y monte 10 fois par jour à 3 m de haut pendant 20 minutes.
- C'est la probabilité d'une contamination en manipulant un produit biologique de classe 2 pendant 2 heures par jour, compte tenu de ce que le travail est réalisé en circuit fermé, sous flux laminaire...



Certaines méthodes existent permettant une quantification de ce risque. La plus connue en Belgique est celle de Kinney et Wiruth [22] qui sera discutée ci-dessous.

Le **risque résiduel** est, comme son nom l'indique, le risque qui subsiste lorsque les mesures de prévention ont été prises.

Compte tenu de ces définitions et afin d'éviter toute confusion entre interlocuteurs, certaines expressions pléonastiques ou erronées doivent être évitées, telles que "risque dangereux", "risque occasionnel", "risque potentiel" ou encore "analyse des risques et des nuisances".

1.8. LA PREVENTION ET LA PROTECTION INDIVIDUELLE

La **prévention** est l'ensemble des mesures techniques, psychologiques et organisationnelles susceptibles de réduire le risque pour tous les travailleurs. Il s'agit dès lors de mesures collectives. Il est assez généralement admis de parler de:

- Prévention primaire pour désigner les mesures éliminant le risque.
- Prévention secondaire pour désigner les mesures visant à limiter le risque.

L'appellation prévention **tertiaire** est parfois utilisée pour désigner les mesures de revalidation - remise au travail - réparation lorsqu'un dommage a été subi.

Les mesures de prévention sont donc susceptibles essentiellement

- D'éliminer le facteur de risque : substitution d'un produit chimique, suppression des échelles, changement dans le processus industriel...

- De limiter l'exposition des travailleurs : relocalisation des opérations bruyantes, modifications de certaines procédures de travail...
- Ou de diminuer la probabilité de survenue du dommage durant l'exposition : ventilation, capotage de machines bruyantes, amélioration des outils...

La **protection individuelle** au contraire fait référence aux équipements individuels portés par le travailleur pour réduire la gravité du dommage éventuel : chaussures de sécurité, lunettes, gants, harnais, bouchons d'oreilles, masques....

1.9. LA PARTICIPATION

L'Organisation Mondiale de la Santé^[50], l'Organisation Internationale du Travail^[9] et l'Union Européenne recommandent depuis longtemps la participation des travailleurs à la politique de sécurité, santé et bien-être de l'entreprise. La loi sur le bien-être au travail en souligne également la nécessité^[2].

Il s'agit là d'une évolution de la société en général, favorisant la participation dans les organisations^[18,43]. Les développements les plus récents de management de la qualité totale reposent également en partie sur la participation des travailleurs. Ainsi selon Deming^[12],

"Il n'y aura pas de place pour les directions qui ne savent pas comment travailler avec leur personnel pour produire des biens de qualité au meilleur prix. Une grande fiabilité ne peut être assurée sans collaboration des travailleurs.

Dans le monde compétitif du futur, les entreprises qui ne mettront pas en pratique ces idées disparaîtront tout simplement. Il n'y aura aucune excuse!"

Il ne s'agit donc pas d'une mode, mais d'une nécessité tant économique qu'humaine.

Encore faut-il savoir ce que l'on entend par participation et ce qu'elle implique.

Dans de nombreuses entreprises, il apparaît clairement que les travailleurs et leur management sont simplement "consultés", par l'intermédiaire de questionnaires par exemple, au cours d'études initiées et orchestrées par des spécialistes. Dans ces cas, il est préférable de parler de "consultation" plutôt que de participation.

Synthétisant les travaux de différents auteurs^[17,18,25,34,41], nous donnerons de la participation la définition suivante:

"Collaboration directe, active et égalitaire entre les travailleurs et la ligne hiérarchique à la vie de l'entreprise, avec suffisamment d'informations et de pouvoir pour instaurer et maintenir un état optimal de santé, de sécurité et de bien-être pour le personnel et de santé technique et économique pour l'entreprise".

Cette définition souligne que:

- La participation a un objectif précis: améliorer les conditions de vie des travailleurs et la santé économique des entreprises;
- Les partenaires de cette participation sont sur un pied d'égalité.

Le type de participation dont il sera ici question est celui qui aboutit à des décisions et des mises en œuvre en résultat d'un consensus négocié intégrant les impératifs temporels et financiers. Nous devrions plutôt parler de "processus participatif"^[39,40], c'est-à-dire, concrètement de la suite continue et pragmatique d'opérations assurant et maintenant le changement dans le temps.

- Ce processus doit concerner **l'ensemble** du système de travail et porter sur la révision de toutes les composantes techniques, organisationnelles et psychosociales de la



situation de travail, et non pas être limité à un produit ou un poste de travail pour une modification particulière;

- Il doit s'agir d'un processus **continu** intégré à la gestion quotidienne de l'entreprise et non d'une opération ponctuelle et occasionnelle;
- Il doit être **volontaire**: les travailleurs et la ligne hiérarchique doivent participer de leur plein gré, en connaissance de cause et non pas parce qu'ils y sont obligés par exemple par un système de certification (cercles de qualité ou de progrès...);
- Il doit être **direct**: les travailleurs et l'encadrement technique doivent être impliqués directement et non pas seulement au sein des comités de prévention et de protection au travail par des représentants permanents élus;
- Il doit être enfin **actif**: le personnel participe à des groupes de travail locaux qui deviennent moteurs de la santé, de la sécurité et du bien-être au sein de la situation de travail.

2. LES PRINCIPES DE BASE

Toute démarche d'analyse d'une situation de travail s'appuie implicitement ou explicitement sur certains principes de base. La stratégie participative de gestion des risques **SOBANE** présentée dans cette brochure s'appuie explicitement sur 7 principes développés ci-après.

Ces principes sont:

1. La globalité des problèmes
2. La complémentarité des compétences disponibles concernant les situations de travail
3. La différence entre multidisciplinarité et interdisciplinarité
4. Le travailleur acteur et non seulement objet de la prévention
5. La prévention vs l'évaluation des risques
6. La vision préventive à l'opposé de la vision légaliste
7. Les particularités des petites et moyennes entreprises

2.1. LA GLOBALITE DES PROBLEMES

Le travailleur "vit" sa situation de travail comme un tout et non comme un ensemble de faits distincts et indépendants: le bruit influence les relations; l'organisation technique entre postes influence le risque de troubles musculosquelettiques; la division des responsabilités influence le contenu du travail, les accidents.

Dès que les situations catastrophiques ont été éliminées, un problème particulier ne peut donc être isolé et réglé de manière durable indépendamment du contexte. Ainsi une formation à la manutention ou une action sur le stress peut être vouée à l'échec si elle n'est pas précédée ou accompagnée d'une révision des machines, de l'organisation du travail, du bruit....

Tout est en tout.

Il en résulte que l'approche des problèmes de la situation de travail doit être globale et que, quel que soit le problème considéré au départ et justifiant l'intérêt pour cette situation de travail, il doit impérativement être remis dans son contexte. C'est ce que permettra de faire le guide de concertation **Déparis** présenté dans le chapitre 4.

2.2. LA COMPLEMENTARITE DES COMPETENCES DISPONIBLES

Où sont les compétences et quelles sont-elles dans le monde du travail?

Il est incontestable que la connaissance de ce qui se passe réellement dans la situation de travail va en décroissant du travailleur à l'expert :

- Le travailleur sait ce qu'il fait et ce qu'il vit (travail réel);
 - Le contremaître, et a fortiori la direction de l'entreprise, sait ce que le travailleur est censé faire (travail prescrit) et pense savoir ce qu'il vit;
 - Le conseiller en prévention interne à l'entreprise connaît seulement les aspects de la situation de travail (généralement les aspects de sécurité) qu'il a eu le temps d'étudier;
- **Salariés**
 - **Management**
 - **Préventeurs internes**
 - **Médecins du travail**
 - **Hygiénistes du travail**
 - **Ergonomes**
 - **Experts**



- Le médecin du travail sait ce qu'il demande et ce qu'il entend (plaintes) lors des rencontres avec le travailleur et, en général, ce qu'il voit, sent, entend (bruit) lorsqu'il visite l'entreprise et au moment de cette visite;
- Le conseiller en prévention externe appelé pour un point précis sait ce qu'on lui en dit et, à nouveau, ce qu'il voit, sent, entend durant les 2 heures voire les 2 jours où il est dans l'entreprise;
- L'expert ne sait que ce qui l'intéresse pour le problème ponctuel de sa compétence.

Par contre les connaissances en santé, sécurité et bien-être augmentent du travailleur à l'expert :

- Le travailleur, le contremaître, la ligne hiérarchique, la direction..., en fonction de l'éducation à la santé au travail qu'ils ont reçue ou acquise, sont peu ou plus conscients des risques professionnels.
- Le conseiller en prévention interne, en fonction de la formation qu'il a reçue, connaît les exigences légales principales et les principes généraux de prévention.
- Les conseillers en prévention externes ont les uns une compétence assez générale, les autres plus pointue.
- L'expert est spécialisé dans un certain domaine et ignore en général tout des autres.

Il paraît donc logique de considérer que les deux ensembles de connaissances, de la situation de travail et des principes du bien-être, se complètent et soient utilisés en complémentarité.

2.3. LA MULTIDISCIPLINARITE ET L'INTERDISCIPLINARITE

Une *discipline* est un "domaine de connaissance isolable avec sa propre communauté d'experts et ses caractéristiques propres telles que les mêmes objectifs, les mêmes concepts, les mêmes capacités, les mêmes méthodologies" [36].

Certes, la médecine (du travail), les sciences de l'ingénieur, la psychologie (du travail) sont des disciplines bien reconnaissables. L'ergonomie et l'hygiène du travail le sont moins dans la mesure où elles empruntent des concepts et des méthodes aux trois disciplines précédentes.

Une approche **multidisciplinaire** consiste en des actions en commun de plusieurs spécialistes de différentes disciplines vers un même objectif. Ces spécialistes peuvent travailler

- En parallèle, sans se rencontrer : c'est ce que nous appellerons la juxta-disciplinarité;
- Ou de manière totalement intégrée utilisant les uns et les autres, les concepts, les objectifs, les méthodologies des uns et des autres : c'est ce qui s'appelle l'interdisciplinarité.

La multidisciplinarité est donc un continuum allant d'un extrême de **juxta-disciplinarité** à l'autre d'**interdisciplinarité**.



Le degré d'interdisciplinarité dépend entre autres de 3 facteurs [36]:

- Le nombre de disciplines : celui-ci est défini par la réglementation en Belgique. Il s'agit de la médecine du travail, des sciences de l'ingénieur, de la psychologie du travail, de l'ergonomie et de l'hygiène du travail (qui n'est pas à confondre avec la toxicologie).
- La distance entre ces disciplines : le couple ingénieur - médecin est certainement plus distant que le couple ingénieur - hygiéniste du travail.

- Le degré d'intégration entre les partenaires

Les conditions pour l'interdisciplinarité reposent sur ces facteurs : plusieurs disciplines se côtoient, elles se complètent et travaillent en équipe.

Ce travail en équipe requiert un esprit d'équipe qui ne s'acquiert pas par une proximité. L'expérience montre en effet que, lorsqu'on se borne à mettre ensemble des personnes des différentes disciplines, surgissent souvent des conflits d'intérêt et un cloisonnement des disciplines (juxta-disciplinarité).

Cet esprit d'équipe ne peut être obtenu que par une analyse approfondie et une explicitation claire et non ambiguë

- Des valeurs communes d'intégrité, justice, équité, égalité, transparence;
- Des objectifs communs : le bien-être des travailleurs;
- Des objectifs personnels;
- Des complémentarités;
- Des moyens,

Le tout mené dans un climat de confiance et de respect mutuel.

Un système doit être conçu au départ et accepté par tous pour surveiller le fonctionnement quotidien, le confronter aux valeurs et objectifs et en tirer les leçons par une jurisprudence adéquate.

La stratégie de gestion des risques **SOBANE** présentée ci-après propose un modèle pour articuler ces complémentarités et ces moyens et élaborer une approche réellement interdisciplinaire.

Ce qui précède n'est pas complet dans la mesure où un autre groupe de personnes a ses caractéristiques propres de mêmes objectifs, de mêmes concepts, de mêmes capacités et de mêmes méthodologies. Ce sont les travailleurs et leur ligne hiérarchique qui, dans le contexte de la prévention, doivent être regardés comme une autre « discipline » à part entière.

2.4. LE TRAVAILLEUR ACTEUR ET NON OBJET DE LA PREVENTION

Le travailleur est donc le seul détenteur d'un savoir indispensable à la prévention.

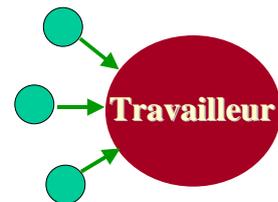
Il a peut-être des difficultés à l'exprimer, mais il est le seul à pouvoir le faire et, dans la mesure où le but est le maintien ou l'amélioration de son bien-être (mais est-ce toujours le cas!), aucune action pertinente ne peut être menée sans cette connaissance et donc sans lui.

Ainsi les études menées par un conseiller en prévention ou un expert extérieur, le jour qui lui convient, sur un problème ponctuel non remis dans son contexte, n'ont en général que très peu d'impact. Elles peuvent au contraire avoir un impact négatif, ne fût-ce que par l'occasion manquée d'une action plus cohérente.

La prévention nécessite non seulement de *comprendre* la situation de travail, mais de la *connaître*.

Le travailleur doit donc être l'**acteur** principal - et non plus seulement l'objet ni l'assisté - de la prévention et doit être considéré comme tel par tous les intervenants conseillers en prévention.

Le travailleur n'est alors plus seulement la source de données pour ceux qui, compétents, se chargent de l'écouter, de comprendre son travail, d'analyser, d'interpréter et de tirer les conclusions et les mesures de prévention. Il est reconnu comme sachant non seulement ce qu'il "vit", mais également ce qu'il "veut" [18].



Il est au centre de sa prévention, le conseiller en prévention lui apportant, en fonction des besoins, les compétences particulières nécessaires pour rendre cette prévention plus efficace et pour améliorer son éducation à la sécurité et à la santé.

Il serait cependant utopique et démagogique de croire que les travailleurs et leur encadrement technique ont une connaissance suffisante de tous les risques encourus et que cette connaissance et leurs avis sont suffisants et ne peuvent être remis en cause. Cette connaissance est fonction de l'éducation à la sécurité et à la santé qu'ils ont jusqu'alors reçue et il faut constater que, pour bon nombre de travailleurs et surtout pour les nouveaux engagés, les stagiaires et les travailleurs intérimaires, cette connaissance des conditions de travail n'est ni intime ni fiable. Il est bien connu également que dans certains secteurs – et en particulier celui de la construction – cette éducation à la santé est souvent limitée.

Nous reviendrons ultérieurement sur les conditions du processus participatif et sur l'importance de l'éducation à la santé des travailleurs. Quelle qu'elle soit cependant, il est indéniable que le travailleur cherche à influencer sa situation de travail pour travailler mieux, plus confortablement et plus rapidement. Lui donner la possibilité de s'exprimer et le mettre au centre conduit à lui faire "penser" sa situation de travail et à développer cette éducation à la santé. Il devient alors demandeur, plutôt que receveur, d'une formation complémentaire parce qu'il en voit la pertinence directe pour l'amélioration de sa vie de tous les jours dans sa situation de travail.

2.5. LA PREVENTION VS L'EVALUATION DES RISQUES

2.5.1. Les méthodes d'analyse du risque

Le nombre de méthodes d'analyse de risque développées et disponibles est nettement plus important que le nombre de méthodes visant la prévention. De plus, il s'agit bien de méthodes d'analyse d'un risque particulier (sécurité, bruit, stress...) et non de méthodes d'analyse des risques, car elles ne concernent généralement qu'un facteur de risque particulier.

Pour la plupart, ces méthodes ont été développées par des chercheurs dont la responsabilité et l'intérêt étaient l'établissement de relations générales entre contraintes et astreintes, plutôt que la solution d'un problème dans une situation de travail particulière.

Cela est particulièrement évident dans le cas des facteurs d'ambiance: dosages des polluants dans l'air, évaluation du niveau d'exposition personnelle au bruit, évaluation de l'exposition à la chaleur. Des méthodes extrêmement sophistiquées ont été publiées à cet effet [3, 19, 30, 38]. Elles sont peu et, la plupart du temps, mal utilisées, parce que difficiles, lourdes et complexes.

- Que signifie par exemple le rapport d'un niveau sonore de 93 dB(A) dans un atelier, si, en même temps, l'on omet de préciser l'endroit exact et la durée du mesurage, l'état de fonctionnement des machines et la représentativité de l'instant de mesurage.
- Que signifie le rapport d'un éclairage de 342 lux, quand l'endroit où le mesurage a été réalisé n'est pas précisé et quand on sait que, de toute façon, la position même de travail influence cet éclairage de plus de 100 lux.

De ces méthodes et de ces manuels, il faut conclure que la quantification représentative et correcte est très difficile et coûteuse et que la plupart des mesurages réalisés dans les entreprises n'ont pas ou peu de valeur.

2.5.2. La méthode Kinney

La tendance à la quantification systématique discutée ci-dessus existe particulièrement dans le domaine des risques d'accidents. Les méthodes sont utilisées pour classer les accidents et définir les priorités d'actions - ce qui est certes très souhaitable - mais souvent

en négligeant la réflexion sur les éléments définissant ces risques, sur le pourquoi des choses et les moyens de les améliorer. La quantification devient alors la fin recherchée.

La méthode la plus utilisée à cet effet est la méthode dite de Kinney-Wiruth [22] qui propose des échelles pour quantifier l'exposition au facteur de risque (E), la probabilité de survenance du dommage durant l'exposition (P) et la gravité du dommage (G) et évalue le risque R par l'expression suivante :

$$R = E \cdot P \cdot G$$

Cette expression a un très grand intérêt conceptuel puisqu'elle concrétise la définition du risque telle que donnée précédemment. Elle permet également de visualiser les facteurs sur lesquels il est possible d'agir :

- L'exposition E, par l'organisation du travail
- La probabilité de survenue durant l'exposition P, par la prévention collective
- La gravité du dommage G, par la protection individuelle.

Nous proposons d'enrichir conceptuellement cette expression venant de la méthode Kinney, en y ajoutant le terme formation (F), suggérant que le risque peut être également réduit par la formation professionnelle et la participation des travailleurs et de leur encadrement technique.

$$R = E \cdot P \cdot G \cdot F$$

Un autre avantage incontestable de cette définition et de techniques telles que la méthode Kinney est de permettre de comparer différents risques en soi peu comparables (fracture de la jambe en tombant d'un échafaudage, lumbago en manipulant des matériaux de construction ...). La méthode permet ainsi de classer les risques, de définir des priorités, de comparer différentes solutions....

La validité de ces priorités ou de ces décisions est évidemment fonction de la validité des estimations des paramètres G, E et P et ces estimations, apparemment très simples, requièrent la collecte d'informations, la visite des lieux, la discussion avec les travailleurs sur la nature exacte des activités. Une étude des risques réalisée un après-midi, en bureau, face à quelques colonnes d'un tableur informatique, a dès lors tendance à être fortement subjective, biaisée et non valable.

Un biais évident est le fait que l'analyse des risques réalisée par une personne seule est forcément fonction de la manière dont elle connaît et voit la situation de travail. Si cette connaissance est fautive ou partielle, il en sera inévitablement de même de l'étude des risques. La participation des travailleurs, les seuls à savoir exactement comment le travail se fait, est donc indispensable.

De plus, la **prévention** consiste à rechercher les moyens les plus efficaces pour réduire le risque en agissant sur une ou plusieurs de ses composantes: réduction des durées d'exposition, augmentation de la fiabilité du système de travail... Il est donc essentiel que l'analyse des risques ne soit pas simplement une constatation et une évaluation rapide des composantes pour en arriver à calculer le risque R, mais qu'elle consiste en une réflexion approfondie sur les raisons de cette exposition, de cette probabilité ou de cette gravité et sur les moyens les plus pertinents et raisonnablement praticables pour les réduire.

L'évaluation finale et quantitative du risque est dès lors secondaire, l'important étant l'étude des composantes et des détails sur lesquels il est possible d'agir.

En résumé, l'expérience montre que, dans bon nombre d'analyses quantitatives des risques réalisées au moyen de la méthode Kinney:

- La liste des risques considérés est fonction de l'observateur et donc est biaisée;
- Les estimations numériques sont trop subjectives et donc non fiables;
- La quantification devient le but en soi, oubliant les raisons des cotes attribuées;

- La réflexion sur le pourquoi et les moyens d'améliorations est oubliée;
- Les priorités dégagées ne sont pas fiables.

Il n'est alors pas recommandé d'utiliser la méthode Kinney, ni pour la quantification des risques et la recherche de priorité, ni a fortiori pour la prévention.

Au contraire, la méthode se prête bien à une utilisation ponctuelle pour arriver à un chiffre susceptible de convaincre un décideur.

2.5.3. La tendance à la quantification et aux mesurages

La tendance à la quantification systématique sur le terrain résulte de trois contre-vérités:

- **"Ce qui n'est pas quantifié, n'existe pas":**
Cette opinion, souvent prêtée aux décideurs, et en particulier aux ingénieurs, coûte très cher aux entreprises. Car les problèmes sont souvent simples, évidents, peu coûteux à résoudre et toute exigence de quantification entraîne des dépenses non justifiées.
- **"La quantification conduit aux solutions":**
L'expérience montre qu'au contraire la quantification de l'ensemble (niveau d'exposition moyen journalier par exemple) peut nuire à la compréhension des détails sur lesquels il est possible d'agir pour éliminer ou réduire le risque. Le *combien?* remplace souvent le *comment?* et le *pourquoi?* et la quantification se termine en constatations stériles.
- **"Les mesurages sont nécessaires pour objectiver, authentifier les plaintes subjectives des travailleurs":**
Cette opinion largement partagée reste teintée d'un peu de condescendance, d'un sentiment de supériorité bienveillante mêlée de mépris vis à vis des travailleurs dont les avis seraient "subjectifs", c'est à dire, en définitive pas fiables. Or reconnaître les travailleurs comme les *acteurs* et non plus les *assistés*, demande de reconnaître *a priori explicitement* leur compétence et leur bonne foi. Certes cette compétence est partielle et, comme dans tout groupe certains intérêts personnels peuvent parfois dominer, mais, *a priori*, les avis témoignent de la vérité de la vie dans la situation de travail. Il faut également répéter que le mesurage risque souvent de ne pas être représentatif parce qu'il est influencé par le "subjectif" de celui qui le réalise.

Notre objectif est ici de faire réfléchir les conseillers en prévention qui mesurent systématiquement et les employeurs qui le leur demandent, à l'intérêt réel de ces mesurages, à leur validité, à leur coût et les inciter à quantifier mieux et plus valablement, mais quand cela est vraiment nécessaire et en fonction d'objectifs précis.

La quantification des risques reste utile et est nécessaire dans certains cas.

- Elle peut être nécessaire pour mieux connaître la source d'un problème et dès lors trouver des solutions de prévention plus adaptées;
- Elle peut être utile plus tard, en cas de développement de certaines pathologies par certaines personnes, par exemple pour une demande de compensation au titre de maladie professionnelle;
- Elle permet de comparer différentes situations de travail;
- Elle est indispensable lors d'une étude épidémiologique qui cherche à déterminer les relations entre l'exposition au facteur de risque et les effets sur la santé;
- Elle est l'outil indispensable aux chercheurs pour mettre au point les recommandations qui, par la suite, pourront être utilisées d'emblée dans les entreprises.

La discussion ci-dessus tend seulement à décourager la quantification systématique et a priori, qui est susceptible de détourner du but premier, la prévention. Dans chaque cas, il

appartient donc au conseiller en prévention de déterminer s'il doit ou non procéder à une quantification des risques et les raisons (épidémiologiques, techniques, politiques...) pour lesquelles il y procède.

La quantification des risques n'est donc pas toujours nécessaire [42].

La quantification systématique et d'emblée, défendue par certaines personnes et institutions dont elle a fait la fortune, nous paraît donc à combattre. Elle nuit à la prévention en consommant des moyens financiers au départ déjà limités et en la retardant systématiquement. Elle contribue d'autre part à entretenir chez tous les partenaires et en particulier chez les employeurs, l'idée fautive que les problèmes de santé et de sécurité sont techniquement complexes, ne peuvent être traités que par des spécialistes et requièrent des solutions toujours très coûteuses [4].

Ainsi que certains auteurs tels que Blackler et Brown [5], nous pensons que les interventions traditionnelles qui consistent à reconnaître un risque, le quantifier avec plus ou moins de rigueur et rédiger un long rapport avec des recommandations scientifiquement argumentées mais peu ancrées sur les réalités du terrain ont contribué au manque d'évolution de la santé et de la sécurité en général dans beaucoup d'entreprises.

Comme l'exprime Goelzer [14] de l'OMS, *"Il n'est pas inhabituel de voir plus d'attention portée à la surveillance et à l'évaluation de l'exposition qu'à la prévention des risques. La fascination exercée par des équipements sophistiqués et par les chiffres est, pour quelques raisons, plus grande que l'intérêt porté à mettre au point des solutions pragmatiques pour réduire cette exposition »*.

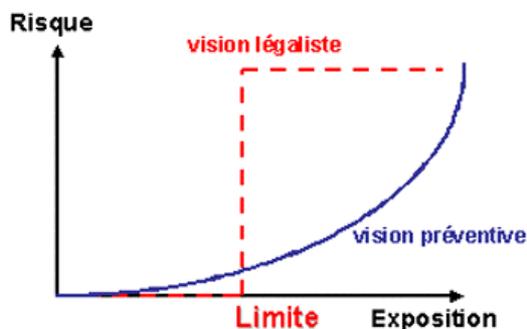
2.6. LA VISION PREVENTIVE VS LA VISION LEGALISTE

La tendance à la quantification vient également d'une quatrième contrevérité:

"La quantification est indispensable pour déterminer s'il y a un risque et donc si une action est nécessaire".

Cette affirmation repose sur la croyance souvent non formulée mais réelle, qu'un risque existe au-dessus d'un certain seuil (25 kg, 80 dB(A) en moyenne sur 8h, 100 ppm en moyenne...), et qu'en deçà, le risque est inexistant. Cette position est la position **"légaliste"**: on veut "être en ordre" avec la loi.

À cela, il faut opposer la vision **"préventive"**, qui ne fait aucune différence entre 83 et 87 dB(A) parce que le risque de surdité y est pratiquement le même et qui cherche à améliorer la situation de travail *le plus possible*.



Cette distinction entre vision préventive et vision légaliste apparaît fondamentale dans le contexte de la prévention durable :

- Une vision légaliste demande une approche quantitative, conduite par des personnes formées à cet effet afin de déterminer quand le seuil légal est atteint: le travailleur, pas ou très peu formé à ces méthodes quantitatives est éventuellement consulté, mais n'est pas l'*acteur* principal.
- La vision préventive recherche l'état optimal de santé et de bien-être pour les travailleurs, de santé technique et économique pour l'entreprise: le travailleur est ici incontournable et devient l'*acteur* principal.

L'approche légaliste cherche simplement à mettre les choses en conformité avec les réglementations en vigueur. La vision préventive par contre cherche à instaurer et maintenir l'état optimal, au-delà des lois.

Le but de l'approche préventive est de réduire au plus vite les problèmes. Elle demande dès lors de minimiser les analyses préalables et de s'intégrer dans les préoccupations plus larges d'efficacité, de productivité, de qualité de vie humaine et industrielle de manière à ce que les recommandations soient pragmatiques, concrètes, adéquates et "vendables" [23].

2.7. LES CARACTERISTIQUES DES PME

Moins de 40% de la population des salariés travaillent dans les grandes entreprises de plus de 250 personnes. Des conseillers en prévention internes bien formés y sont présents, les compétences y sont disponibles, les organes de concertation y fonctionnent plutôt bien, les problèmes y sont traités et les taux de fréquence et de gravité des accidents et des maladies professionnelles y sont inférieurs de moitié à ceux des petites et moyennes entreprises.

La majorité des travailleurs sont dans les PME où les conditions de sécurité et de santé sont beaucoup plus variables. Dans les moyennes entreprises, un conseiller en prévention interne est présent, souvent isolé et affecté aux tâches de prévention à temps partiel. Dans les plus petites, l'employeur lui-même est censé remplir cette mission.

La loi sur le bien-être y a organisé le recours à des services externes de prévention et de protection pour remplir les missions qui ne peuvent valablement être accomplies en interne.

Les conseillers en prévention de ces services externes sont ou devraient être des généralistes de la sécurité-santé au travail puisqu'ils sont confrontés, tantôt à des problèmes de sécurité dans un garage, tantôt à des problèmes de maladies professionnelles dans un atelier de nettoyage à sec, tantôt encore à des problèmes de stress dans un bureau de services. Ils ne disposent en général que d'un matériel de base pour des mesurages stéréotypés.

Les méthodes à développer doivent s'adresser en priorité à ces PME, en tenant compte des moyens et compétences plus limités qui y sont disponibles a priori.

Les forces – ou faiblesses – des PME tiennent principalement aux faits suivants [4]:

- Une seule et même personne est en général responsable de toutes les décisions techniques, commerciales, de gestion et en matière de santé, sécurité et bien-être au travail. Le temps qu'elle consacre à ces différents aspects est fonction des besoins immédiats plutôt qu'à long terme.
- Finances, investissements, ventes et échéances ont une incidence beaucoup plus directe et immédiate sur la vie de l'entreprise. Les priorités vont à la survie de l'entreprise.
- La moyenne générale dans les PME est d'un accident avec absence de plus d'un jour pour 10 travailleurs. Une petite entreprise attend donc 4 accidents par an si elle emploie 40 travailleurs, mais un accident tous les 2 ans s'il n'y a que 5 travailleurs. Le risque d'un accident du travail menaçant l'entreprise est ainsi faible par rapport à d'autres risques. Plus encore que dans une grande entreprise qui est confrontée à des frais récurrents dus aux accidents, la PME mettra ces derniers sur le dos de la malchance, de la maladresse, de la "dure loi du métier". Le coût de l'accident occasionnel lui parlera dès lors bien moins que d'autres aspects financiers auxquels elle est confrontée quotidiennement, tels que les clients mauvais payeurs, l'endettement... Il s'ensuit peu de "mémoire" de l'accident et peu de prise de conscience de leur importance.

Peu (et souvent pas) éveillé à ces problèmes au cours de sa formation, peu (pas) soumis à la pression des autorités et des syndicats, peu (pas) motivé pour prendre le temps de lire ou consulter l'information écrite administrative, peu (ou pas) encadré par son Service externe de Prévention et de Protection, le responsable de la PME adopte dès lors une position principalement légaliste: il s'agit d'être en règle avec la loi pour éviter tout ennui et tout contact avec les autorités.

Si l'on admet l'analyse qui vient d'être faite, on peut souligner les caractéristiques que doit avoir une stratégie orientée vers les PME [4]:

- Rompre leur isolement en favorisant les contacts contractuels, les associations sectorielles, les liens entre co-traitants, afin de favoriser la transmission d'informations verbales basées sur des expériences vécues;
- Parler bénéfices plutôt que coûts et lier les notions de santé, sécurité, motivation, productivité, développement, créativité, réputation, qualité et compétitivité;
- De ce fait, aborder les aspects de santé et de sécurité non pour eux-mêmes, mais à l'occasion d'un examen approfondi de la vie au travail, non pour se mettre en règle, mais, comme dit et répété déjà, pour rechercher un état optimal de santé et de bien-être pour les travailleurs et de santé technique et économique pour l'entreprise;
- Ne pas seulement chercher à modifier la façon dont la PME perçoit les aspects de santé et de sécurité, mais tout autant celle des inspections, consultants, services de santé au travail qui considèrent souvent cette PME comme une grande entreprise à échelle réduite et se comportent de la même façon quelle que soit la taille de l'entreprise;
- Amener donc ces derniers à adopter d'autres méthodes et d'autres comportements, mieux adaptés à la souplesse et à la diversité des PME.

3. LA STRATÉGIE SOBANE DE GESTION DES RISQUES [26]

L'élimination des risques ou leur réduction sous un seuil acceptable ne peut se faire au premier abord de la situation de travail que si toutes les compétences et tous les moyens sont disponibles.

Cependant, le nombre de facteurs de risque et le nombre de situations de travail sont à ce point grand qu'il serait utopique et impossible de vouloir les étudier tous et toutes, a priori, en détail.

Ce serait d'ailleurs inutile, puisque, dans la majorité des cas, des mesures de prévention peuvent être prises d'emblée à partir de simples observations par les personnes directement concernées dans les entreprises et qui connaissent en détail les situations de travail.

Dans certains cas seulement et lorsque les solutions évidentes ont été mises en oeuvre, une étude détaillée peut s'avérer nécessaire. Et ce ne sera que dans quelques cas particulièrement complexes que la participation d'experts deviendra indispensable.

C'est ce qui, logiquement, est réalisé de manière spontanée en entreprise :

- 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**).

Cette procédure spontanée reste cependant peu systématique et globalement peu efficace du fait principalement:

- Du manque d'outils performants pour guider ces Dépistages et Observations;
- De l'abandon fréquent par les personnes du terrain (travailleurs et leur encadrement direct) des problèmes aux conseillers en prévention et aux experts et/ou de la prise en charge totale des problèmes par ces personnes, sans que les compétences respectives se complètent.

Il s'agit donc d'élaborer ces outils de Dépistage et d'Observation pour les gens du terrain et d'assurer la complémentarité des partenaires. Tel est l'objectif de la stratégie de gestion des risques décrite ci-dessous.

La stratégie est constituée de 4 niveaux progressifs d'intervention : **Dépistage, Observation, Analyse et Expertise**. Cette stratégie, appelée **SOBANE (Screening, Observation, Analysis, Expertise)**, obéit au schéma suivant et aux critères définis dans le tableau 1.

Il s'agit bien d'une stratégie, en ce sens qu'elle fait intervenir des outils, des méthodes, des moyens de plus en plus spécialisés, au fur et à mesure des besoins.

A chaque niveau, des solutions d'amélioration des conditions de travail sont recherchées. Le recours au niveau suivant n'est nécessaire que si, malgré les améliorations apportées, la situation de travail reste inacceptable.

Schéma général de la stratégie SOBANE de gestion des risques

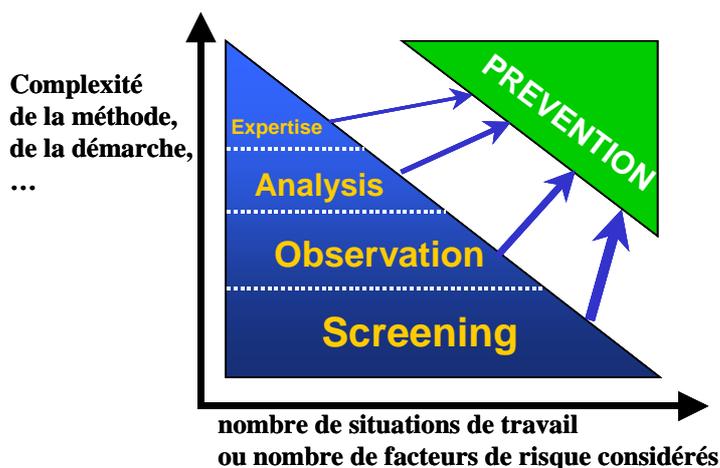


Tableau 1: Caractéristiques des quatre niveaux de la stratégie SOBANE

| | Niveau 1 Dépistage | Niveau 2 Observation | Niveau 3 Analyse | Niveau 4 Expertise |
|--|------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Quand ? | Tous les cas | Si problème | Cas difficiles | Cas complexes |
| Comment ? | Observations simples | Observations qualitatives | Observations quantitatives | Mesurages spécialisés |
| Coût ? | Faible 10 minutes | Faible 2 heures | Moyen 2 jours | Elevé 2 semaines |
| Par qui ? | Personnes de l'entreprise | Personnes de l'entreprise | Personnes de l'entreprise + Conseillers en prévention | Personnes de l'entreprise + Conseillers en prévention + Experts |
| Compétence • situation de travail • sécurité, santé | Très élevée Faible | Elevée Moyenne | Moyenne Elevée | Faible Spécialisée |

Le niveau de Dépistage est réalisé quelle que soit la nature du problème (plainte, accident...) qui déclenche l'intérêt pour la situation de travail. Ce problème est ainsi remis dans son contexte et d'autres aspects conditionnant également la santé, la sécurité et le bien-être sont identifiés. Des solutions sont recherchées pour l'ensemble de la situation de travail.

Les niveaux suivants (Observation, Analyse, Expertise) ne sont menés que si le niveau précédent n'a pas abouti à solutionner le problème de manière totalement satisfaisante. La nécessité du passage aux autres niveaux dépend donc de la complexité de la situation de travail.

Les moyens mis en oeuvre pour la recherche de solutions sont peu coûteux aux deux premiers niveaux. Ils sont plus coûteux aux niveaux supérieurs mais sont utilisés lorsque cela est vraiment nécessaire et sont appropriés à la situation de travail rencontrée. La stratégie permet donc d'agir plus rapidement, plus efficacement et plus économiquement sur la situation de travail.

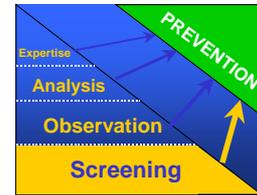
La stratégie permet également de situer les différents intervenants:

- les personnes des entreprises pour mener les niveaux de Dépistage et d'Observation
- le recours à une aide généralement externe, le conseiller en prévention, pour l'Analyse
- et éventuellement un expert pour l'Expertise.

3.1. NIVEAU 1, DEPISTAGE

Objectif:

Il s'agit ici seulement d'identifier les problèmes principaux et de remédier aux erreurs flagrantes telles que des trous dans le sol, des récipients contenant un solvant et laissés à l'abandon, un écran tourné vers une fenêtre...



Acteurs:

Cette identification doit être réalisée de manière interne, par des personnes de l'entreprise connaissant parfaitement les situations de travail, même si elles n'ont pas de formation ou n'ont qu'une formation rudimentaire en ce qui concerne les problèmes de sécurité, de physiologie ou d'ergonomie. Ce seront donc les travailleurs eux-mêmes, leur encadrement technique immédiat, l'employeur lui-même dans les petites entreprises, un conseiller en prévention interne avec les travailleurs dans les entreprises moyennes ou plus grandes.

Méthode:

Pour ce faire, il leur faut un outil simple et rapide tel qu'une liste de contrôle établie pour leur secteur d'activité. A ce stade, il serait vain de requérir un usage rigoureux des termes risque, dommage, probabilité de survenue... On parlera de *problèmes* dans le sens général donné à ce terme dans le langage courant.

Un groupe formé de quelques travailleurs et de leur entourage professionnel (avec un conseiller en prévention si disponible) va réfléchir sur les principaux facteurs de risque, va rechercher les actions immédiates d'amélioration et de prévention et identifier ce qu'il faut étudier plus en détail.

Une personne au sein de l'entreprise, le coordinateur Déparis, est désignée pour mener à bien ce Dépistage et coordonner la mise en oeuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 2, Observation) pour les points à approfondir.

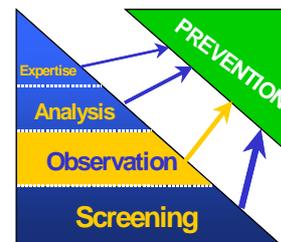
La méthode à ce niveau 1, Dépistage, doit chercher à identifier les problèmes de la situation de travail dans toutes les circonstances, au cours de la journée ou de l'année et non pas à un instant précis. Le guide de concertation **Déparis (Dépistage participatif des risques)** présenté dans le chapitre suivant de cette brochure tente de répondre à ces critères.

Lors de ce premier niveau, certains problèmes pourront déjà être résolus. D'autres seront identifiés. Ils feront l'objet de l'étude de niveau 2, Observation.

3.2. NIVEAU 2, OBSERVATION

Objectif:

Les problèmes non résolus lors du niveau 1, Dépistage, sont discutés de manière plus approfondie pour identifier des solutions a priori moins évidentes.



Acteurs:

Ce niveau 2, **Observation**, requiert une connaissance intime de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes, les fonctionnements normaux et anormaux.

La profondeur de l'étude à ce niveau 2, Observation, sera variable en fonction du facteur de risque abordé et en fonction de l'entreprise et de la compétence des participants.

- Dans une petite entreprise de moins de 20 personnes, l'employeur lui-même devrait pouvoir identifier les principaux facteurs de risque au moyen du guide de concertation Déparis au niveau 1, Dépistage, mais un conseiller en prévention externe sera généralement nécessaire pour le niveau 2, Observation.
- Dans une moyenne entreprise, une part plus importante du travail sera assurée dans l'entreprise elle-même. L'entreprise devrait disposer d'un conseiller en prévention interne, avec une certaine sensibilisation aux facteurs de risque et une certaine connaissance du processus de prévention. Sa participation permettra à l'Observation d'être conduite plus à fond et un service externe n'interviendra qu'au niveau d'Analyse pour les études plus détaillées et plus spécifiques et/ou pour des avis plus spécialisés sur les équipements de prévention et de protection.
- Enfin, dans une plus grande entreprise, a fortiori, toute la gestion aura tendance et intérêt à se faire en interne.

Méthode:

La méthode doit rester simple à assimiler et à mettre en oeuvre, rapide et peu coûteuse, de manière à pouvoir être utilisée le plus systématiquement possible par les travailleurs et leur encadrement technique avec la collaboration des conseillers en prévention internes éventuels. L'essentiel est de nouveau d'amener ces personnes à réfléchir sur leurs conditions de vie au travail en se focalisant sur l'aspect particulier qui pose problème (le bruit ou les machines ou les TMS...) et d'identifier au plus tôt des solutions de prévention.

De nouveau, un coordinateur (de préférence le même) est désigné pour mener à bien ce niveau d'Observation et coordonner la mise en oeuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 3, Analyse) pour les points difficiles à approfondir.

Un groupe (de préférence le même) de travailleurs et de responsables techniques (avec un conseiller en prévention, si disponible) observent plus en détail les conditions de travail afin d'identifier les solutions moins immédiates et déterminer ce pour quoi l'assistance d'un conseiller en prévention plus spécialisé et en général externe à l'entreprise est indispensable.



A défaut de pouvoir réunir un tel groupe de concertation, l'utilisateur réalise seul l'Observation en recueillant auprès des travailleurs principalement les informations nécessaires.

Les conclusions sont:

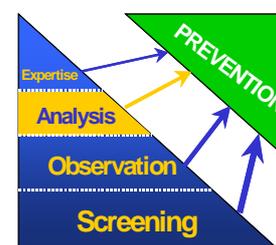
- Quels facteurs semblent poser un risque important et sont à traiter en priorité?
- Quels facteurs sont a priori satisfaisants et sont à garder comme tels?

Des mesurages peuvent être réalisés si l'intervenant le souhaite et s'il en a la compétence et les moyens. Cependant, la méthode ne doit requérir aucune quantification et donc aucun de ces mesurages, de manière à rester applicable même lorsque ces compétences et ces techniques ne sont pas disponibles.

3.3. NIVEAU 3, ANALYSE

Objectif:

Lorsque les niveaux de Dépistage et Observation ne permettent pas de ramener le risque à une valeur acceptable ou qu'un doute



subsiste, il faut aller plus loin dans l'**Analyse** de ses composantes et dans la recherche de solutions.

Acteurs:

Cet approfondissement doit être réalisé avec l'assistance de conseillers en prévention ayant la compétence requise et disposant des outils et des techniques nécessaires. Ces personnes seront souvent (pour les PME) des conseillers en prévention externes à l'entreprise, intervenant en étroite collaboration avec les conseillers en prévention internes (et non en leur lieu et place) pour leur apporter la compétence et les moyens nécessaires.

Méthode:

La méthode requiert plus de rigueur dans l'usage des termes dommage, exposition, risque.... Elle concerne la situation de travail dans des circonstances particulières déterminées au terme du niveau 2, Observation. Elle peut requérir des mesurages simples avec des appareils courants, ces mesurages ayant des objectifs explicitement définis de recherche des causes, d'optimisation des solutions, d'évaluation du risque résiduel...



Le point important de ce niveau est le recours à une aide généralement externe, un conseiller en prévention, ayant une formation suffisante pour la mise au point de solutions plus spécialisées et l'évaluation du risque résiduel dans ce domaine.

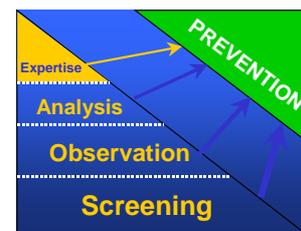
Le conseiller en prévention et le coordinateur repartent du travail réalisé aux niveaux précédents. La première tâche est donc de revoir les résultats du Dépistage mais surtout de l'Observation.

Ensuite, l'Analyse des items identifiés précédemment est réalisée. Les résultats de cette Analyse sont discutés avec les intervenants des niveaux précédents et en particulier le coordinateur. Ils décident éventuellement du recours à un expert (Expertise) pour des mesurages sophistiqués et ponctuels.

3.4. NIVEAU 4, EXPERTISE

Ce niveau 4, **Expertise**, est nécessaire lorsque, au terme de ou pendant l'Analyse, des aspects très particuliers et très spécialisés demandent à être investigués. L'étude doit être réalisée par les mêmes personnes de l'entreprise et conseillers en prévention, avec cependant l'assistance supplémentaire d'un ou de plusieurs experts spécialisés sur cet aspect particulier.

Elle concerne des problèmes particulièrement complexes et requiert éventuellement des mesurages spéciaux.



4. L'OUTIL DE DÉPISTAGE GÉNÉRAL DES RISQUES

4.1. LES CRITERES DE CONCEPTION DE L'OUTIL

Sur base de l'expérience acquise par les méthodes existantes et en fonction des principes de base discutés ci-dessus, on peut définir comme suit les critères pour un outil général de **Dépistage** des risques:

- Être utilisable directement par les travailleurs et leur encadrement technique, avec, si possible, mais pas de manière indispensable, l'assistance d'une personne plus formée en sécurité, ergonomie... Il en découle que la méthode doit:
 - Être simple à comprendre;
 - Utiliser le vocabulaire courant;
 - Prendre peu de temps;
 - Ne requérir aucun mesurage.
- Ne requérir aucune connaissance spéciale en sécurité, ergonomie physiologique ou cognitive, mais être basée seulement sur la connaissance intime de la situation de travail des travailleurs.
- Aborder rapidement l'ensemble des problèmes de sécurité, de santé et de bien-être de la situation de travail.
- Éviter les échelles d'évaluation qui détournent l'attention de la recherche de solutions vers la détermination inutile d'un score.
- Être dirigé vers la remise en question de la situation de travail et la recherche d'améliorations.
- Être orienté, non nécessairement vers la disparition des "problèmes" de santé et de sécurité, mais plutôt vers la recherche d'une situation de travail "souple, agréable et techniquement efficiente", vers la recherche de cet état de santé technique, humain et économique optimal de l'entreprise.
- Permettre d'aboutir à des plans d'actions à court, moyen et long termes et à un plan efficace d'interventions ultérieures par des conseillers en prévention plus spécialisés.
- Être conçu dans le cadre de la stratégie générale de prévention SOBANE dont il doit constituer le premier niveau. Le lien doit être établi entre les conclusions de ce Dépistage et les niveaux ultérieurs d'intervention où les aspects à problèmes seront approfondis dans le but, de nouveau, de trouver les solutions les plus efficaces.

4.2. LE GUIDE DE CONCERTATION DEPARIS (DEPISTAGE PARTICIPATIF DES RISQUES)

Le guide de concertation **Déparis** (**Dépistage participatif des risques**) suit strictement ces critères.

Il est conçu pour être utilisé par les travailleurs et leur encadrement technique afin de faire le point le plus objectivement possible sur la situation de travail qui est la leur quotidiennement et qu'ils sont les seuls à bien connaître. Ils sont ainsi idéalement au centre de l'action de prévention, non pour donner leur avis ou répondre à des questions, mais pour débattre des détails pratiques permettant de réaliser le travail dans les conditions optimales pour eux et pour l'entreprise.

Il se présente sous forme de 18 rubriques, données en annexe 1, abordant 18 facettes de la situation de travail.

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

L'ordre de ces rubriques a été étudié de manière à correspondre au mieux à la façon dont quiconque approche physiquement une situation de travail, allant du général au particulier, considérant l'organisation générale (n° 1 et 2) avant la sécurité (n°3 et 4) et ce qui se passe directement aux postes de travail (les outils, les postures...) (n°5 à 8).

Les facteurs d'ambiance (n°9 à 13), souvent abordés en premier lieu, ont été délibérément repoussés dans la liste afin de lutter contre cette habitude et d'attirer l'attention sur les premiers points.

Les facteurs psycho-organisationnels (n°14 à 18) ont été gardés en dernier lieu, comme dans la plupart des méthodes antérieures, pour deux raisons majeures:

- De manière pragmatique, on ne peut nier la réticence persistante de certains milieux industriels à aborder ces aspects fondamentaux;
- Au cours d'une réunion, la discussion doit être lancée sur des sujets techniques plus "neutres" et la confiance doit s'établir, avant que ces sujets plus sensibles ne soient abordés.

Le guide **Déparis** propose pour chaque rubrique une suite de points à discuter et pour chacun esquisse en quelques mots ce qui est souhaitable. Les mots-clés, en gras, serviront à guider la discussion, tandis que les recommandations, en plus petits caractères, aideront à rechercher les actions d'amélioration les plus concrètes et les plus appropriées.

| RUBRIQUE | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">A discuter</p> <p>Les zones de travail: suffisamment spacieuses</p> | <p style="text-align: center;">Qui peut faire quoi de <u>concret</u> et quand?</p> |
| <p>Aspects à étudier plus en détail</p> | |
|    | |

En regard de cette section, la rubrique comprend un espace où le coordinateur Déparis (voir ci-dessous) note ce qui peut être fait concrètement pour améliorer la situation de travail.

En même temps, la discussion tente de dégager:

- **Qui** est le plus indiqué pour concrétiser ces mesures d'amélioration (**quoi**) et dans quel délai cela pourrait être réalisé (**quand**);
- Les implications financières de ces mesures: Bien que cela soit difficile et pas toujours fiable, les participants sont invités à réfléchir au coût des solutions qu'ils envisagent et à l'impact qu'elles peuvent avoir sur la qualité du produit et sur la productivité. Aussi, sont-ils invités à rapidement porter un jugement en fonction de trois critères: coût direct, qualité du travail et productivité et en terme de:
 - Pas de coût (0): les mesures pourraient être prises directement;
 - Peu coûteux (€): les budgets actuels devraient permettre de concrétiser ces mesures dans un avenir proche;
 - Moyennement coûteux (€€): un budget spécial devra être prévu et les mesures pourraient être envisagées à moyen terme;
 - Très coûteux (€€€): les mesures demandent des investissements qui ne pourront être consentis qu'à long terme.

Dans le troisième cadre de chaque rubrique, le coordinateur Déparis conclut en ce qui concerne les aspects qui nécessitent une étude plus approfondie (au niveau d'Observation) pour mettre au point des solutions envisagées lors des discussions, par exemple:

- Revoir systématiquement et de manière plus approfondie les problèmes d'utilisation des produits chimiques;
- Revoir la disposition générale des postes de travail et les postures (avec le choix d'un siège particulier par exemple);
- Revoir le partage des responsabilités et optimiser le contenu du travail de chaque travailleur.

Enfin, l'ensemble du groupe conduisant l'étude porte un jugement global (indicateur final) sur la priorité avec laquelle les modifications sont à apporter. L'appréciation est réalisée selon un système figuratif intuitif à trois niveaux de couleurs et de smiles:

-  Feu rouge: état insatisfaisant, à améliorer nécessairement;
-  Feu orange: état moyen et ordinaire, à améliorer si possible;
-  Feu vert: état tout à fait satisfaisant.

Un système utilisant un score numérique a été délibérément évité, l'expérience montrant qu'il conduit à des discussions et des interpolations inutiles, et un système à trois niveaux a été préféré pour éviter l'approche dichotomique (2 niveaux: bien et mal, réglementaire ou non...) ou au contraire la recherche de nuances inutiles (plus de 3 niveaux).

Au terme des 18 rubriques, les résultats sont synthétisés en deux tableaux:

- Un **tableau synoptique** reprenant les jugements pour les 18 rubriques: ce tableau donne une vue d'ensemble de l'état de la situation de travail et permet la comparaison rapide et visuelle d'un état actuel et d'un état antérieur ou de l'état de différentes situations de travail de la même entreprise ou encore de l'état d'une situation de travail tel que vu par différentes équipes de travail;
- Un **tableau récapitulatif** des actions et études complémentaires envisagées au cours de la discussion avec la détermination de "qui" fait "quoi" et dans "quel délai" et des incidences financières correspondantes. Ce tableau conduira au plan d'action à court, moyen et long termes pour la situation de travail.

Il existe une redondance partielle entre diverses rubriques. Cela a été évité dans la mesure du possible afin d'arriver à des rubriques plutôt complémentaires. Cependant, une séparation

totale n'est ni possible, ni souhaitable, puisque, comme discuté antérieurement, la situation de travail constitue un tout et est vécue par les travailleurs comme ce tout où les différents aspects interagissent, se renforcent, se neutralisent.

Le guide de concertation **Déparis** est présenté à l'annexe 1 et disponible, en version éditable (WinWord) sur le site de la stratégie SOBANE www.SOBANE.be.

Un exemple d'utilisation détaillé est présenté à l'annexe 2, avec les tableaux de synthèse.

Le guide présenté ici est le guide général et le lecteur aura rapidement compris que, du fait de ce caractère général, il peut servir de base au Dépistage dans toutes les situations de travail, mais n'est approprié à aucune en particulier. En effet, les 18 rubriques sont à aborder dans à peu près tous les cas, mais une situation de travail dans le secteur hospitalier est assez différente d'une autre sur un chantier de construction ou dans le secteur tertiaire.

Le guide demande donc à être adapté aux particularités des différents secteurs. Un certain nombre de guides "sectoriels" ont été et continueront d'être développés. Ils sont disponibles sur le site www.SOBANE.be, de manière à permettre plus facilement le passage vers un guide adapté aux particularités réelles de la situation de travail à étudier.

4.3. LA CHECK-LIST DE VERIFICATION COMPLEMENTAIRE DES GROS RISQUES

Comme nous le verrons en détail ci-dessous, la participation est un processus qui commence petit à petit et ne se termine jamais et de nombreuses conditions sont à remplir pour qu'elle se passe bien: implication de la direction et de la ligne hiérarchique, formation des protagonistes à la concertation...Le processus améliore petit à petit cette implication, cette formation, la confiance... .

Mais il est normal qu'au début du processus, les résultats soient partiels.

Or, peuvent exister, dans la situation de travail, des risques d'une gravité telle qu'il n'est pas acceptable d'attendre le succès de la participation. Certains aspects, tels que les risques électriques ou d'incendie, peuvent par ailleurs être complètement oubliés lors des réunions de concertation s'ils n'ont pas d'influence directe sur les conditions de vie au travail.

Il est donc nécessaire qu'à côté du processus participatif, il existe un système de vérification des gros risques techniques. Celui-ci consiste généralement en une visite de la situation de travail par un conseiller en prévention au moyen d'une liste de vérification.

Toute liste de vérification couvrant les aspects les plus importants de la santé et de la sécurité dans la situation de travail peut être utilisée. Cependant, le conseiller en prévention réalisant cette inspection complémentaire au guide Déparis a intérêt à utiliser une liste de vérification qui lui est proche. Ce peut être le guide Déparis lui-même. Lorsqu'il s'agit de vérifier les points essentiels, le conseiller en prévention pourra utiliser cependant une version brève du document Déparis, écourtée et modifiée quant à la présentation. Cette check-list est présentée en annexe 3. Elle reprend essentiellement les mêmes items que le guide Déparis pour les aspects suivants:

- Les accidents de travail: (rubrique 3 de Déparis)
- Les risques électriques, incendie et explosions: (rubrique 4 de Déparis)
- Risques chimiques et biologiques: (rubrique 11 de Déparis)
- L'outillage et les machines : (rubrique 6 de Déparis)

Les deux approches sont bien complémentaires. Cette visite des lieux de travail ne peut pas porter sur le vécu, mais uniquement sur ce qui se voit, se sent, s'entend, se mesure directement le jour où elle est réalisée.

Au fur et à mesure de l'évolution du processus participatif, le rôle joué par cette check-list devrait s'amoinrir et devrait plutôt devenir un audit du système et un outil de gestion pour le conseiller en prévention – facilitateur dont nous préciserons le rôle ci-après au chapitre 7.

Il doit cependant être très clairement compris que:

- La **check-list** n'est pas destinée à être utilisée seule, mais comme un complément au guide de concertation Déparis
- Elle doit être utilisée de préférence par le conseiller en prévention qui supervise l'application de la stratégie SOBANE et en particulier l'utilisation du guide de concertation Déparis pour cette situation de travail.
- En aucun cas les informations recueillies ne doivent servir à limiter les aspects de la situation de travail qui seront discutés au cours de la réunion de concertation Déparis
- La **check-list** n'est pas conçue de manière à satisfaire aux exigences légales en matière de visites annuelles des lieux de travail.

5. LES MÉTHODES D'OBSERVATION ET D'ANALYSE

Les niveaux d'Observation, d'Analyse et d'Expertise suivant cette stratégie ont été développés et validés en ce qui concerne

1. Les locaux sociaux
2. Les machines et outils à main
3. La sécurité (accidents, chutes, glissades...)
4. Les risques électriques
5. Les risques d'incendie ou d'explosion
6. Le travail avec écran
7. Les troubles musculosquelettiques (TMS) [³¹]
8. L'éclairage
9. Le bruit [²⁹]
10. Les ambiances thermiques de travail [²⁸]
11. Les produits chimiques
12. Les agents biologiques
13. Les vibrations de l'ensemble du corps
14. Les vibrations mains - bras [³²]

Ces documents sont disponibles gracieusement sur le site www.sobane.be où ils sont revus en fonction de l'évolution des connaissances et de notre expérience.

Elles sont disponibles sous forme papier et peuvent être commandées au Service Public Fédéral Emploi, Travail, Concertation sociale.

6. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'INTERVENTION: LA GESTION DYNAMIQUE DES RISQUES

Comme nous l'avons vu précédemment, tous les *problèmes* sont liés, tout est en tout et il n'est pas réaliste ni possible de résoudre ce tout en une seule fois.

De même qu'un lingot de métal est laminé en tôle mince en plusieurs passages au laminoir, les *problèmes* de santé, de sécurité et de bien-être ne peuvent être résolus que par passages successifs de dégrossissage puis de finition. Le processus est dynamique.

- Le premier dégrossissage consiste à remplacer un outil défectueux, à niveler des sols, à améliorer une ventilation, à relever un plan de travail, à modifier des horaires de travail ... Bien qu'indispensable, cette étape est insuffisante car les raisons pour lesquelles l'outil était défectueux, la ventilation était dégradée, les horaires étaient inadaptés n'ont pas été étudiées et la situation de travail retournera tôt ou tard vers l'état initial. Le processus doit être poursuivi.
- Un second dégrossissage consiste peut-être à revoir l'organisation générale du travail, les liens et communications entre personnes, la disposition des aires de travail. . .
- Un troisième concernera peut-être la formation du personnel: formation professionnelle à l'exécution de son travail, éducation à son bien-être, l'amenant à reconnaître lui-même les problèmes et à les gérer directement, l'amenant à un degré d'autogestion de sa santé, de sa sécurité, de son bien-être au travail.
- Un quatrième, cinquième ... ,modifiant peut-être la *culture* même de l'entreprise, amènera l'intégration des préoccupations de bien-être dès les commandes, dans les achats, dans le management de l'entreprise.

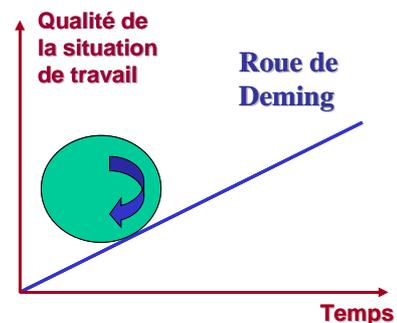
Une telle intervention n'aurait certainement pas été possible au début quand les sols étaient défectueux, que les plans de travail étaient quelconques ou que les relations entre personnes étaient conflictuelles.

Ce processus est sans fin comme nous en discuterons ci-dessous.

L'image du laminoir rejoint une partie du schéma bien connu d'amélioration de la qualité de Deming [12], à savoir la pente sur laquelle petit à petit s'élève la roue du progrès.

Les compétences requises de tous les protagonistes évoluent au cours du processus. Lors des premières phases du dégrossissage, les connaissances indispensables concernent principalement le quotidien de la situation de travail: à quoi sert l'outil, quels sont les agents chimiques à évacuer, comment s'effectue réellement le travail. Les connaissances en santé, sécurité et bien-être au travail sont bien sûr souhaitables mais moins indispensables. A ces premiers stades, le premier niveau, Dépistage, de la stratégie SOBANE sera certainement le plus important et le guide de concertation Déparis sera l'outil principal, alors que les méthodes des niveaux d'Observation et surtout d'Analyse et d'Expertise ne seront utilisées qu'occasionnellement.

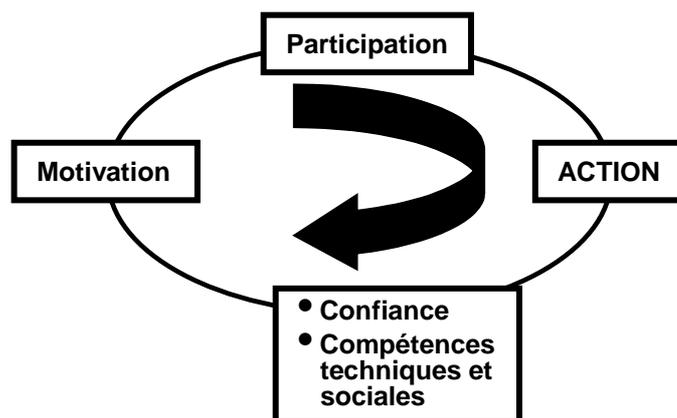
Le processus s'améliore de manière continue [16,54]. Il devient plus clair pour les partenaires. La confiance entre partenaires et dans le processus se développe au fur et à mesure qu'ils voient qu'ils sont réellement en mesure d'améliorer la situation de travail. Les personnes au départ indécises, critiques ou méfiantes rejoignent le groupe. Les partenaires deviennent demandeurs d'informations et de formation leur permettant d'aborder l'organisation du travail. L'analyse devient plus fine et la situation de travail évolue autant sur le plan technique que sur le plan de la motivation, de la satisfaction....



A ces stades de l'évolution des préoccupations de sécurité, santé et bien-être, le guide de concertation Déparis garde sa valeur pour consolider l'acquis et veiller à ce que la situation ne régresse pas (la cale de la roue dans la théorie de Deming), mais les outils d'Observation et d'Analyse prennent de plus en plus d'importance pour faire évoluer encore le système vers un état supérieur de santé et de bien-être pour les travailleurs, de santé technique et économique pour l'entreprise.

Cette évolution logique se fait suivant le rythme propre de l'entreprise.

Ce rythme ne doit pas être trop lent sous peine de perdre la motivation résultant des progrès antérieurs. Il ne peut pas non plus être trop rapide. Un problème facile est à aborder en premier lieu et le succès initial est très important pour construire la confiance et aborder ultérieurement les aspects plus complexes [¹³]. L'évolution est illustrée par le schéma suivant.



Le processus participatif est à suivre et à soutenir de manière à en régler la vitesse d'évolution, à relancer le processus au moment opportun. Ce sera le rôle moteur du conseiller en prévention – facilitateur décrit plus en détail ultérieurement.

7. LES CONDITIONS DU PROCESSUS PARTICIPATIF

7.1. L'INTRODUCTION DE LA STRATEGIE SOBANE DANS L'ENTREPRISE

L'approche de la stratégie SOBANE est, en résumé :

- De faire réaliser les études aux niveaux de Dépistage et d'Observation par essentiellement les travailleurs et leur encadrement technique immédiat qui ont une connaissance intime de la situation de travail jour après jour (avec si possible, mais pas de façon indispensable la présence d'un conseiller en prévention)
- Et de recourir à l'assistance indispensable de conseillers en prévention et d'experts, quand cela est absolument nécessaire, aux niveaux Analyse et Expertise.

Cette approche amène à quelques craintes fondamentales:

- *N'est-il pas utopique de compter sur les travailleurs et leur encadrement technique pour gérer la prévention ?*
- *Si ce ne l'est pas totalement, comment amorcer le processus de Dépistage dans une petite entreprise ?*
- *Si ce processus est enclenché, ne risque-t-on pas par ces méthodes d'Observation de privilégier les aspects techniques ponctuels sans une vision plus ergonomique de la situation de travail ?*
- *Dans ce même cas, ne risque-t-on pas que les conseillers en prévention ne soient jamais appelés, les intervenants aux niveaux 1 et 2 sous-estimant à ce point les problèmes qu'ils se jugent à tort capables de les résoudre ?*
- *Enfin, comment assurer la qualité du processus et assurer que les problèmes seront bien traités à court et à long terme ?*

Force est de constater, de manière réaliste et pragmatique, que les préoccupations de santé et, a fortiori, de bien-être au travail dans les entreprises restent faibles et que peu d'actions sont menées spontanément et directement par les employeurs et les travailleurs eux-mêmes. Ceci est hélas vrai dans toutes les entreprises, mais en particulier dans les PME auxquelles nous souhaitons principalement nous intéresser.

A leur décharge cependant, il faut reconnaître que les méthodes qui leur sont proposées, (quand il y en a!) les découragent plutôt à entreprendre quoi que ce soit: trop longues, non adaptées à leurs caractéristiques, orientées vers la quantification, sans suggestions de mesures préventives ou encore rédigées dans un style incompréhensible.

Il semble dès lors trop tôt pour conclure qu'une gestion des problèmes par l'entreprise elle-même est une utopie: les expériences ont été mal réalisées, elles ne sont pas concluantes.

Dans les grandes et moyennes entreprises, un service de prévention et de protection interne existe, les problèmes font l'objet d'une attention assez constante et sont traités directement. Par contre, dans les petites entreprises, dans l'état actuel de l'organisation de la santé au travail, le seul contact systématique avec ces aspects est la visite du médecin du travail et la visite des lieux de travail qui doivent être annuelles.

Ces visites des lieux de travail sont et resteront indispensables pour détecter certains problèmes majeurs de sécurité et de santé susceptibles d'échapper à la prise de conscience des travailleurs parce qu'ils n'interfèrent pas directement avec leur comportement au travail. Cela risque plus d'être le cas pour des problèmes relatifs aux machines, aux produits chimiques et biologiques, aux incendies, à l'électricité...

Cependant, souvent, cette visite se réalise en un temps relativement court et, faute de disposer d'un outil de Dépistage adapté au secteur d'activité propre de l'entreprise, suivant un

protocole standard et stéréotypé. Les informations recueillies concernent alors essentiellement ce qui se voit, s'entend, se sent ou se ressent et leur impact sur l'amélioration des situations de travail reste limité.

La stratégie présentée ici se veut pragmatique. Elle part de cet état de fait et ambitionne uniquement de proposer aux médecins du travail ou aux conseillers en prévention réalisant ces visites dans les petites et moyennes entreprises, un outil complémentaire de Dépistage, plus adapté, donnant plus d'informations et assurant un premier relais vers une Observation plus détaillée des problèmes particuliers chimiques, organisationnels, psychosociaux...

Dans les conditions actuelles et pour les PME, c'est à dire pour 60% de la population employée, le médecin du travail et ce conseiller en prévention resteront probablement les personnes les mieux placées pour lancer l'utilisation du guide de concertation Déparis, sensibiliser les employeurs et les employés à l'utiliser eux-mêmes et amorcer ainsi le processus. Dans les plus grandes entreprises, ce sera plutôt le rôle du conseiller en prévention interne.

Toute autre voie d'amorçage du processus doit être exploitée: syndicats, groupements sectoriels, journaux syndicaux ou patronaux, affiches..., mais l'entrée de telles méthodes continuera plus que probablement de dépendre des voies discutées ci-dessus.

Les troisième et quatrième craintes ci-dessus ont été prises en considération explicitement dans l'élaboration des documents de travail de la stratégie. Les documents de niveau 1, Dépistage, et de niveau 2, Observation, sont à la fois:

- Suffisamment détaillés et riches pour permettre de trouver des solutions;
- Les plus globaux possible, en ne prenant pas seulement en considération les facteurs techniques directs (hauteurs, positions, forces...) mais également les facteurs plus indirects (organisationnels, relationnels, personnels...);
- Educatifs en expliquant quelles sont les conséquences possibles sur la sécurité et la santé (les dommages potentiels);
- Prudents, en montrant quand le recours à un conseiller en prévention spécialisé s'impose, parce que les conséquences sont graves, que les problèmes sont difficiles à comprendre et à analyser ou encore, parce que les solutions envisagées sont difficiles à mettre au point...

La plupart des méthodes existantes ne répondent pas à ces exigences d'équilibre.

De la qualité de ces méthodes découle évidemment la qualité des solutions.

Aussi était-il indispensable que ces méthodes de niveau 2, Observation, soient rédigées par des conseillers en prévention et des experts capables d'assurer cette qualité. La difficulté a été ensuite à "traduire" réellement le document dans une langue compréhensible sur le terrain.

La dernière crainte concerne le suivi des actions.

La responsabilité de la mise en pratique de ces mesures de prévention revient, dans tous les cas, à l'employeur et à la ligne hiérarchique.

Il s'avère cependant que des solutions déduites par les travailleurs avec leur encadrement technique et discutées en commissions de concertation ont beaucoup plus de chance d'être concrétisées par la suite que celles décrites à la fin d'un rapport de 10 à 50 pages réalisé par un conseiller en prévention qui aurait à lui seul pris en charge le problème. Le processus d'action participatif centrée sur les personnes concernées aboutira plus certainement que l'intervention d'un consultant agissant seul.

La discussion ci-dessus part de l'état actuel de la prévention en Belgique.

Cet état est-il immuable?

Il est à espérer que non et la stratégie proposée permettra d'y contribuer.

Un autre élément pourrait également accélérer un changement. Il s'agit de l'imposition pour

les entreprises de se comporter vis à vis des situations de travail comme vis à vis de leurs produits et d'en garantir la qualité. Un projet de norme ISO était en discussion concernant cette démarche qualité dans la gestion des risques. L'Organisation Mondiale de la Santé [51] et le Bureau International du Travail [9] ont chacun publié une recommandation à ce sujet. Des systèmes d'audit sont d'ores et déjà imposés dans certains pays. Ces systèmes de qualité demanderont que le relais entre l'entreprise et les conseillers en prévention externes soit organisé.

La stratégie SOBANE pourrait être à la base de l'organisation de ces relais.

La participation sera d'autant plus riche que le "climat" de l'entreprise est favorable, c'est-à-dire que, entre autres [18]:

- Les structures au sein de l'entreprise sont ouvertes;
- L'ambiance sociale est sereine et peu menacée économiquement;
- Les relations sociales sont à la concertation par des canaux de communication bien établis;
- Les partenaires ont le sens des responsabilités et l'esprit d'équipe;
- Un esprit d'ouverture existe avec respect et confiance mutuelle;
- Les partenaires ont une formation à la communication.

Peu nombreuses sont les entreprises où le climat est vraiment aussi favorable. Dans la majorité des cas, la participation évolue, les structures s'ouvrent, les relations se clarifient, le sens des responsabilités et l'esprit d'équipe se développent, le respect et la confiance s'approfondissent, les règles du jeu se précisent.

Il s'agit donc d'amorcer le processus participatif avec honnêteté, diplomatie et tact [20] en tenant compte de la réalité du "climat".

7.2. LA POSITION DE LA DIRECTION [13,18,49]

Les objectifs de la direction doivent être explicites et clairs: la sécurité, la santé, le bien-être de chacun et, en corollaire, le bien-être économique de l'entreprise. Aucune ambiguïté ne peut subsister: le processus ne risque pas d'aboutir à des suppressions d'emploi et le travailleur n'est pas invité à participer à une opération qui pourrait se terminer par son propre licenciement. Ceci exige que toutes les informations soient données sur les projets d'évolution (restructuration) de l'entreprise.

Le principe de participation doit ensuite être adopté par la direction de manière explicite et doit être traduit dans les faits. Idéalement, il faut que:

- La direction implique directement sa ligne hiérarchique;
- Toute l'information sur les conditions de travail soit accessible;
- Le temps soit alloué tant aux travailleurs qu'à la ligne hiérarchique;
- L'intérêt soit le même pour les mesures relatives aux conditions de travail que pour celles améliorant la productivité;
- Certaines ressources financières soient prévues dès le départ pour la mise en œuvre des mesures d'amélioration recommandées et pour la formation;
- Ces mesures soient mises en œuvre assez rapidement;
- La valeur des contributions soit reconnue;
- Le bon fonctionnement de la participation soit récompensé d'une manière ou d'une autre.

Il est donc essentiel que la politique de la direction soit cohérente (congruence), c'est-à-dire qu'une réflexion ait été menée explicitement pour que ses objectifs en matière de sécurité, santé, bien-être soient compatibles avec ses objectifs économiques et que ces deux objectifs, souvent conflictuels aient été intégrés.

Un tel état d'esprit idéal n'existe guère au départ et doit se créer. Ce sera l'un des rôles du conseiller en prévention - facilitateur du processus participatif dont nous définirons plus précisément le rôle ci-dessous. Il lui faudra apaiser la crainte de l'employeur d'être submergé par un flot de questions embarrassantes et de mesures coûteuses ou la crainte plus fondamentale que l'échelle des compétences et des responsabilités au sein de l'entreprise ne soit remise en question. Comme le décrivent Martin et Baradat [³³], la participation peut en effet aboutir à une "*recomposition culturelle du management*". Ce risque est évidemment d'autant plus grand – et cette recomposition nécessaire – que le "climat" est au départ éloigné de ce que nous avons décrit ci-dessus.

Les points les plus importants à gérer par la direction sont donc:

- 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 de manière à éviter les rumeurs, l'incompréhension, la méfiance et les oppositions.

7.3. LA POSITION DE LA LIGNE HIERARCHIQUE [^{13,18,49}]

La position de la ligne hiérarchique doit évidemment être la même dans les principes que celle de la direction.

Cependant, la ligne hiérarchique est plus proche des situations de travail et c'est elle qui doit traduire les objectifs généraux en objectifs concrets, réalistes, flexibles et mesurables en tenant compte des contraintes temporelles et financières.

Cette ligne hiérarchique va donc devoir s'impliquer directement, concrètement et personnellement dans l'organisation des débats, dans ces débats eux-mêmes, dans l'élaboration de mesures de prévention, dans leur présentation à la direction, dans leur mise en œuvre.

Lorsque la position de la direction est cohérente, l'expérience montre que la résistance du management intermédiaire est la cause principale des échecs. Les attitudes négatives se traduisent par l'utilisation du processus participatif à des fins personnelles de pouvoir ou encore l'utilisation de son autorité formelle pour imposer ses vues et éteindre toute initiative ou toute suggestion ou encore, à l'inverse, un refus total de participer de peur de perdre la face, de perdre son statut, ses prérogatives, son pouvoir.

A nouveau, il revient au conseiller en prévention - facilitateur de neutraliser ces craintes et attitudes, 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 reviendra également la tâche de former cette ligne hiérarchique à écouter, à dialoguer et à synthétiser.

7.4. LA POSITION DES REPRESENTANTS DES TRAVAILLEURS [^{6,43,48}]

L'importance des organisations syndicales dans le développement et le maintien des conditions de santé et de sécurité au travail n'est plus contestable et une abondante littérature y est consacrée depuis plus de cent ans.

Les syndicats voient les choses du point de vue des travailleurs, connaissent l'histoire de l'entreprise et en ont une vue d'ensemble. Les représentants des travailleurs dans les comités de prévention et protection au travail, ont une certaine formation et expérience en santé et sécurité, ce qui en fait des acteurs privilégiés de l'évolution décrite précédemment (roue de Deming).

Ils doivent donc être, non seulement partie prenante, mais impliqués directement dans le processus participatif.

Dans certains cas, leur enthousiasme pour la participation directe active (impliquant donc les travailleurs de la situation de travail) reste mitigé au départ. Les raisons peuvent en être: la peur d'être court-circuité, la volonté d'être le seul interlocuteur ou la peur que ces démarches ne mettent en évidence des problèmes auxquels ils auraient dû penser et ne révèlent donc des problèmes qui leur auraient échappés [33]. Ceci les amène parfois à une position de retrait, en attente, semblable à celle adoptée par certains membres de la ligne hiérarchique.

Notre expérience avec la pratique du guide de concertation Déparis montre que ces craintes sont à nouveau non fondées et s'estompent rapidement. La position alors s'inverse, le représentant syndical apportant sa vision d'ensemble de l'entreprise. Le processus contribue alors indirectement à modifier l'attitude du syndicat vis-à-vis de ses propres membres et augmente sa représentativité.

Quelle que soit la position des organisations syndicales, aucun processus participatif ne peut être efficace s'il court-circuite le comité pour la prévention et la protection au travail qui coordonnent les actions de santé, sécurité et bien-être au niveau global de l'entreprise.

Un tel court-circuitage est une erreur grave tant du point de vue éthique que stratégique: il renforce l'impression que la direction souhaite "diviser pour régner" et prive l'expérience de la vue générale par l'ensemble des travailleurs du processus participatif à l'échelle de l'entreprise.

Il doit être clair également que la stratégie SOBANE et le guide de concertation Déparis n'ambitionnent que d'être des outils à la disposition des entreprises, des directions, des organisations syndicales, pour leur permettre de faciliter et d'accélérer le développement d'actions concrètes et de politiques durables en matière de sécurité, de santé et de bien-être.

D'aucune manière, des méthodes ne peuvent se substituer à des personnes ni empiéter sur leurs prérogatives ou leur rôle et, quelles que soient les méthodes, le résultat dépendra toujours de ce que les personnes en feront.

7.5. LA PARTICIPATION D'UN TRAVAILLEUR EN PARTICULIER

La loi sur le Bien-être au travail stipule que "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...".

La participation demandée dans le cadre de la stratégie SOBANE est bien différente et va bien au delà de cette exigence légale: le travailleur est ici invité à représenter ses collègues dans un groupe chargé de réfléchir sur l'amélioration de l'ensemble des conditions de vie au travail.

La participation d'un travailleur à ce processus est susceptible de lui poser des problèmes vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis de ses collègues.

7.5.1. Problèmes vis-à-vis de lui-même

Le travailleur peut craindre que la demande soit au-delà de ses capacités ou de son domaine d'influence [22]. Le choix de participer ou non résulte de calculs complexes conscients ou non [35]. Interviennent:

- Des raisons structurelles lorsque le travailleur perçoit que le champ de participation reste très limité et que les décisions restent prises unilatéralement ailleurs;
- Des raisons relationnelles d'une mauvaise communication avec sa ligne hiérarchique;
- Des raisons personnelles enfin: le travailleur peut craindre que la responsabilité soit au-dessus de ses moyens [33], que la demande soit au-delà de ses capacités [18].

De nombreuses études ont souligné que le travailleur connaît bien les problèmes et a des idées concrètes de solutions, mais qu'il a souvent des difficultés à exprimer ces connaissances, à expliciter ces idées de solutions, à mettre des mots sur les problèmes, à argumenter [^{13,18}].

Pour la plupart, la participation est nouvelle et déstabilisante. A nouveau, il s'agit d'un processus itératif et l'assurance, la confiance et la motivation s'amplifient si une première action est couronnée de succès.

7.5.2. Problèmes vis-à-vis des collègues

En plus de ces difficultés personnelles, la participation remet en question la position du travailleur au sein de son groupe. Mis en évidence, il pourrait être mis à l'écart [¹⁸], jaloué, contesté, tenu responsable des résultats insuffisants ou inadéquats.

Il est donc essentiel que le processus de sélection soit clair et accepté.

Les deux ou trois travailleurs faisant partie du groupe doivent être des travailleurs-clés, c'est-à-dire des personnes

- Ayant une expérience approfondie des différentes circonstances de travail et donc une certaine ancienneté;
- Représentatives, c'est-à-dire reconnues comme telles par leurs collègues;
- Et parlant au nom du groupe plutôt qu'en leur nom personnel.

Ces conditions sont difficiles à remplir si le processus de désignation n'est pas "conseillé" par le conseiller en prévention - facilitateur dont nous parlons ci-dessous. Ce dernier aura aussi pour tâche d'éviter les blocages par ceux qui n'ont pas pu participer et les refus de certaines personnes ou de certains groupes de participer. Il devra également atténuer les rivalités individuelles et faire en sorte que ceux qui ont participé ne soient pas identifiés comme une élite, des privilégiés, voire des collaborateurs, et exclus du groupe.

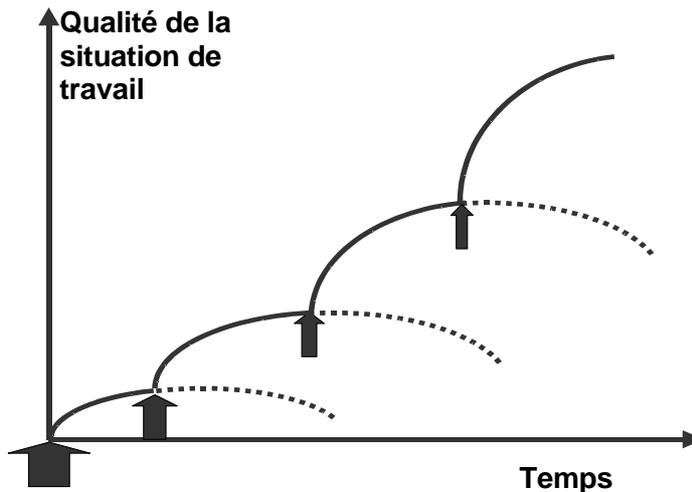
Dans la pratique du guide de concertation Déparis, les travailleurs - participants sont souvent, la première fois, choisis par la direction proche en fonction des disponibilités. Il existe bien un risque [³³] que les critères de sélection ne correspondent pas à ceux définis pour le travailleur-clé. Il peut s'agir en effet d'un travailleur jugé de moindre productivité et donc moins indispensable à la production ou plus "calme", plus disponible à ce moment...

Dans la majorité des cas cependant, dès lors que l'entreprise a accepté - parfois prudemment - le principe de la démarche Déparis, elle joue le jeu, le phénomène se déclenche et le choix des participants se confirme ou s'améliore lors des réunions ultérieures.

7.6. LE CONSEILLER EN PREVENTION-FACILITATEUR [³³]

Comme mentionné déjà, l'état optimal de santé, sécurité et bien-être pour les travailleurs et de santé physique et économique pour l'entreprise ne s'atteint pas en une fois. Le processus itératif peut être représenté par le schéma suivant qui n'est autre en définitive que la roue de Deming déjà citée au chapitre 6.

Processus itératif d'amélioration de la qualité de la situation de travail



Lors d'une première étape du processus participatif, certaines améliorations techniques sont apportées, des décisions sont prises, les mentalités, les motivations et les confiances commencent à changer. Cependant, l'état du système retournera à ce qu'il était au départ (voire pire du fait de l'expérience ratée) si, dans le temps, une seconde démarche n'est pas entreprise à un moment opportun pour apporter cette fois des modifications plus structurelles.

Cette seconde démarche ne peut être entamée 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.

L'énergie nécessaire pour démarrer et entretenir le processus est représenté par les flèches.

L'inertie est importante au début du fait de l'incompréhension, du manque de confiance, de la résistance aux changements, de la peur de l'inconnu, de la procrastination, de la lassitude ou de la paresse.

Une fois lancé, le processus devient de plus en plus facile à entretenir.

L'énergie nécessaire pour lancer, observer et relancer le processus ne peut venir que d'une personne formée au processus participatif, capable de d'avoir une vue globale des problématiques de santé, sécurité, bien-être, productivité..., pouvant prendre du recul par rapport à la situation de travail et susceptible de peser moralement plutôt que hiérarchiquement sur le processus.

Ce ne peut donc être qu'un conseiller en prévention [22] que nous avons appelé conseiller en prévention - facilitateur [33,43,52] pour le distinguer des conseillers en prévention uni-disciplinaires plus susceptibles d'intervenir en seconde ligne (niveau 3, Analyse) pour approfondir un point particulier et isolé de la situation de travail.

Ce conseiller en prévention - facilitateur est donc à proprement parler le *moteur* du processus participatif. C'est à lui qu'il revient de:

- Sensibiliser la direction et l'amener à adopter la position décrite;
- Sensibiliser et faire participer la ligne hiérarchique;
- Apaiser les craintes éventuelles des organisations syndicales;
- Coordonner les premières réunions et former les coordinateurs Déparis;
- Informer, former les participants aux moyens d'interagir dans une réunion de concertation;
- Maîtriser les faux espoirs, les craintes, les méfiances, les déceptions;

- Aider les partenaires à reconnaître leurs limites;
- Repérer le moment judicieux pour relancer le processus;
- Relancer ce processus...

L'efficacité du conseiller en prévention - facilitateur dépendra beaucoup de caractéristiques de l'entreprise: le type de management, l'expérience de l'entreprise dans la concertation sociale, le "climat" dont nous avons parlé.

Elle dépendra également de caractéristiques personnelles, d'autant plus indispensables que les caractéristiques de l'entreprise seront défavorables [^{7,13,18}]:

- Sa personnalité et son pouvoir d'influence sans être dominant ou intimidant;
- Son expérience et sa crédibilité;
- Son équité et son indépendance, reconnue par tous
- Ses connaissances en santé, sécurité et bien-être au travail, mises à jour périodiquement de manière à suivre l'évolution des connaissances, des méthodes, des réglementations;
- Sa capacité à écouter mais aussi à diriger une discussion, à la faire avancer sans la manipuler, à mettre un point final sur un aspect particulier en synthétisant les propositions émises;
- Sa présence dans l'entreprise et sa connaissance du climat social;
- Son aptitude à prodiguer au bon moment l'information nécessaire et à susciter chez les partenaires le besoin d'informations et de formations complémentaires;
- Sa capacité à déterminer ce moment judicieux pour relancer le processus.

Il y a enfin lieu d'insister sur le fait que le conseiller en prévention est bien *facilitateur* et non *responsable* du processus participatif et de son succès. Son rôle reste extérieur: arrondir les difficultés, former les personnes de sorte qu'elles assument la pleine responsabilité du processus [¹⁸], faire en sorte que les partenaires se prennent en charge progressivement et gèrent en commun *leurs* problèmes.

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.

8. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE SOBANE

Alors qu'un certain nombre d'auteurs auxquels il a été fait référence ci-dessus ont décrit les prérequis du processus participatif, très peu décrivent comment en pratique la réunion doit être organisée, avec qui, où, pendant combien de temps... Ces détails pratiques conditionnent cependant tout autant le succès du processus et nous les aborderons essentiellement sur base de notre expérience de l'utilisation du guide de concertation Déparis.

Ayant décrit les principes de base, les composantes de la stratégie SOBANE et les conditions de la participation, nous tentons de décrire ici comment idéalement et de manière pragmatique cette stratégie peut être mise en application pour "orchestrer" l'évolution de l'état de sécurité, santé et bien-être au travail.

Nous nous attarderons ici aux aspects propres à la conduite d'une réunion de concertation Déparis. Le lecteur trouvera en annexe 4 une fiche reprenant les principes généraux de conduite de réunion. Ces principes généraux sont également décrits dans la brochure "TOXTRAINER Manuel du formateur" publiée par le SPF ETCS et sont décrits en détail dans tout manuel consacré à la conduite de réunion.

Une entreprise peut vouloir d'emblée assurer sa gestion dynamique des risques professionnels en suivant les principes et en mettant en œuvre les outils de la stratégie SOBANE. Cependant, la plupart du temps, elle y est amenée progressivement, à l'occasion d'un problème à résoudre.

L'enchaînement des événements conduisant à l'introduction de la stratégie SOBANE est alors le suivant:

8.1. L'ENTREPRISE A UN "PROBLEME"

Ce "problème" a donné lieu à des accidents, des maladies professionnelles, des plaintes, de l'absentéisme, une instabilité du personnel, des revendications ... Le problème peut être récurrent ou "découvert" lors d'une visite d'entreprise par un conseiller en prévention.

S'il s'agit d'un accident du travail, d'une maladie professionnelle particulière, d'un cas de harcèlement..., le problème mérite et nécessite une étude directe et ponctuelle (arbre des causes, enquête par le médecin du travail, par le psychologue du travail...). Le ou les travailleurs concernés directement doivent être traités individuellement de sorte qu'ils retrouvent un état de santé, bien-être satisfaisant et puissent retourner au plus tôt vers une vie normale.

La cause ponctuelle de l'accident, de la maladie, du malaise... aura été identifiée et une solution ponctuelle aura probablement été trouvée.

Reste cependant que le problème, quel qu'il soit mais surtout s'il est récurrent, a des racines plus indirectes et que les solutions ponctuelles risquent de ne pas l'avoir résolu à la base et de manière définitive.

Le problème a alors été discuté de manière plus large, suivant le cas, en comité de prévention et de protection au travail ou avec la délégation syndicale ou encore avec les travailleurs directement dans les PME et la décision a été prise de faire quelque chose pour le résoudre à la base.

Reste à savoir quoi.

8.2. UN CONSEILLER EN PREVENTION EST APPELE A INTERVENIR

Un conseiller en prévention interne dans les entreprises moyennes et grandes ou un conseiller externe pour les petites entreprises est invité à proposer une étude.

Réalisant que tous les aspects de la situation de travail sont liés, ce conseiller en prévention procède à une visite détaillée de la situation de travail au moyen du guide Déparis ou de la check-list de vérification des gros risques présentée au chapitre 4. Il consulte éventuellement certains travailleurs, mais sans véritable concertation. Le guide est donc utilisé principalement comme une liste de vérification et permet de remarquer les points majeurs de sécurité et de santé.

Réalisant que cette utilisation du guide ne lui a pas permis de mettre en évidence la façon dont les travailleurs **vivent** réellement la situation de travail au jour le jour, le conseiller en prévention propose d'organiser une réunion avec des travailleurs et des cadres inférieurs pour remettre les problèmes à plat et revoir le contexte général.

Il y aura donc bien complémentarité entre ce qu'a pu percevoir le conseiller en prévention dans les conditions rencontrées le jour de sa visite et ce que le groupe pourra apporter, en fonction de sa connaissance intime de la situation de travail qu'il vit dans toutes ses variantes au cours du temps.

Ce conseiller en prévention joue dorénavant le rôle du conseiller en prévention - facilitateur décrit précédemment.

Les compromis éventuels:

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.

8.3. LA STRATEGIE SOBANE EST PRESENTEE A LA DIRECTION

Le conseiller en prévention introduit les principes de base, décrit la technicité de l'approche, en souligne les avantages, apaise les craintes éventuelles vis à vis du processus participatif et global, en illustre l'application.

La direction accepte de discuter la question en concertation sociale et s'engage, en connaissance de cause, à expliciter ses objectifs, à engager la ligne hiérarchique et à tenir compte des résultats.

Cette étape ne prend guère de temps mais ne peut se faire en une fois. Ce n'est que progressivement en général que la direction et la ligne hiérarchique réalisent qu'il ne s'agit pas d'une tâche supplémentaire imposée par une réglementation contraignante, mais que cela s'inscrit dans le contexte de la qualité tant recherchée et donc peut les aider à atteindre leurs objectifs industriels immédiats et à long terme.

Les arguments légaux sont évoqués, plus ou moins fortement selon le cas, en soulignant l'obligation de réaliser une analyse des risques et de mettre au point et d'appliquer un plan dynamique de gestion de ces risques.

Le conseiller - facilitateur montre comment la stratégie SOBANE permet, non seulement de répondre à ces exigences, mais de modifier les rapports et la communication au sein de l'entreprise et d'arriver à une intégration des aspects de sécurité, de santé et de bien-être dans la politique générale de qualité et d'efficacité de l'entreprise.

Enfin, il montre que la stratégie SOBANE ne demande pas à l'entreprise de renoncer du jour au lendemain à ce qu'elle est habituée de faire en ces matières, mais l'invite à restructurer

cette politique, à la rendre plus performante, à réduire les coûts en arrivant plus directement aux actions, à la rendre plus continue et à l'intégrer aux objectifs économiques.

Il lui demande donc de supporter explicitement l'initiative et de prendre un engagement moral explicite de tenir compte des résultats.

Les compromis éventuels:

En pratique, souvent, au premier abord, la direction accepte simplement que l'expérience soit tentée à titre pilote et s'engage à considérer les résultats dans la limite de ses possibilités temporelles et financières.

8.4. LA STRATEGIE SOBANE EST PRESENTEE AU CPPT

La stratégie SOBANE dans son ensemble, mais surtout le guide de concertation Déparis sont présentés au comité de prévention et de protection au travail ou, à défaut, à la délégation syndicale

Le conseiller en prévention, de nouveau, décrit les principes de base, la façon dont la réunion de concertation Déparis va se dérouler, apaise les craintes éventuelles, souligne l'intérêt de la stratégie SOBANE et du guide de concertation Déparis. Le rôle du comité ou de la délégation syndicale est clarifié: promouvoir le suivi et le bon déroulement des expériences locales en les intégrant dans le contexte général de l'entreprise.

Les partenaires prennent conscience des implications et des enjeux de la stratégie et décident de "tenter l'expérience"

8.5. LA DIRECTION INFORME DE SES INTENTIONS

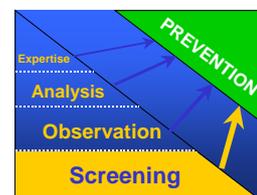
La direction informe le CPPT et la ligne hiérarchique de ses objectifs et de son engagement de tenir compte des résultats des réunions et des études.

8.6. UNE "SITUATION" DE TRAVAIL EST DEFINIE

Il est décidé de faire porter l'étude, non seulement sur le poste de travail précis où le problème déclenchant a été identifié, mais sur l'ensemble des postes de travail autour de celui-ci, sur le groupe de postes qui dépendent les uns des autres ou qui forment une petite unité fonctionnelle. Ce groupe travaille peut-être dans un même lieu, tel qu'un petit atelier, une chaîne de conditionnement, un garage..., mais il peut aussi correspondre à des lieux différents. Lors d'une application récente du guide de concertation, l'étude portait essentiellement sur le travail dans une cuisine d'une grande cafétéria: le groupe devait alors comprendre également le personnel en salle ainsi que le personnel chargé de l'approvisionnement.

Le nombre de travailleurs concernés peut varier selon la situation de travail, mais en général ne devrait guère dépasser une dizaine (par équipe en cas de travail posté) sous peine de considérer un ensemble de postes de travail trop hétérogène.

Il paraît exclu en pratique, du moins à court terme, que toutes les situations de travail telles que définies fassent l'objet d'une réunion de concertation Déparis. Il faudra donc veiller, en particulier lors des premières utilisations, à choisir des situations de travail "représentatives", c'est-à-dire, dont les résultats puissent être utilisés ailleurs, moyennant seulement certaines adaptations de détails.



8.7. UN COORDINATEUR EST DESIGNÉ AVEC L'ACCORD DES TRAVAILLEURS.

Ce coordinateur va devoir organiser la ou les réunions de concertation, les animer et rapporter les résultats. Ce coordinateur est la personne essentielle du processus et il doit:

- Connaître parfaitement la situation de travail: ce sera un contremaître, un chef de service local, un conseiller en prévention local si disponible;
- Être accepté sans réserve par toutes les parties;
- Bien connaître l'esprit de la stratégie SOBANE et la technique du guide Déparis;
- Démontrer un certain enthousiasme à son égard;
- Avoir certains talents d'animateur pour guider habilement la réunion, au lieu d'adopter une attitude trop autoritaire ou de la laisser se disperser.

Il s'agit là de beaucoup de qualités, peut-être difficiles à trouver d'emblée chez quelqu'un occupant sa position principalement du fait de ses qualités techniques. L'expérience montre que ces qualités s'acquièrent progressivement mais assez rapidement avec l'expérience et que les petites maladresses de départ ne prêtent guère à conséquence tant que la bonne volonté et la confiance existent. Ces maladresses sont peut-être même indispensables pour que le groupe mûrisse ensemble et qu'à courte échéance il s'approprie le guide de concertation. Au cours d'une réunion trop bien préparée, les participants pourraient en effet avoir le sentiment qu'ils rentrent dans un jeu imposé, plutôt que de faire une expérience commune et apprendre à communiquer autrement, avec **leurs** réussites et **leurs** erreurs. Néanmoins le lecteur trouvera en annexe 4 des recommandations générales sur la manière de conduire la réunion et de favoriser les interactions.

Les compromis éventuels:

En pratique, lors de la première utilisation du guide de concertation Déparis, la coordination sera réalisée par le conseiller en prévention – facilitateur. Celui-ci cependant devra veiller à ce qu'un coordinateur soit désigné, de manière à ce qu'il se forme à l'utilisation du guide, à la conduite de la concertation et soit en mesure d'assurer pleinement la tâche et la responsabilité par la suite. Le conseiller en prévention – facilitateur rassurera le coordinateur quant à son rôle et lui fera acquérir cette expérience indispensable, en s'aidant éventuellement de l'annexe 4..

Il veillera cependant, par son attitude et son autorité, à ce que l'expérience reste celle du groupe et ne devienne pas, comme dit ci-dessus, un jeu extérieur.

8.8. LE COORDINATEUR ADAPTE DEPARIS A LA SITUATION DE TRAVAIL

Le coordinateur adapte le guide général ou le guide sectoriel le plus adéquat (site www.SOBANE.be) aux particularités de la situation de travail, en appropriant certains termes, en éliminant certaines rubriques non pertinentes, en modifiant d'autres ou encore en ajoutant des rubriques supplémentaires.

Les compromis éventuels:

En pratique, la première fois, l'adaptation quant aux termes sera réalisée par le conseiller en prévention – facilitateur. L'adaptation quant au fond (les rubriques à abandonner, à modifier ou à ajouter) devra cependant être réalisée de concert avec le coordinateur désigné qui connaît intimement la situation de travail. Cette étape 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.

8.9. UN GROUPE DE CONCERTATION (DE TRAVAIL, DE DEPISTAGE...) EST FORME

Le nombre de personnes participant au groupe de concertation devrait être de l'ordre de 4 à 8, ni trop grand - sous peine d'être trop coûteux - , ni trop petit - sous peine d'être peu représentatif. (voir discussion de ce nombre en annexe 4)

Le groupe doit comprendre

- des travailleurs-clés de la situation de travail concernée, connaissant particulièrement bien les activités, les conditions physiques et sociales de travail et acceptés, voire désignés par leurs collègues et leurs représentants. Elles doivent, non pas parler en leur nom propre, mais pouvoir exprimer, autant que possible, les avis et attentes du groupe de travailleurs.
- au moins un représentant masculin et un représentant féminin, lorsque la situation de travail concerne à la fois des hommes et des femmes, tant la perception de la situation de travail peut varier entre les deux genres, même lorsque les tâches réalisées sont identiques.
- du personnel d'encadrement technique choisi par la direction.

Dans une PME, ce peut être un groupe de 4 personnes seulement. Dans une entreprise plus grande, par contre, le groupe peut être plus important et comprendre des travailleurs, le contremaître, un ingénieur de production, une personne du bureau d'étude, une autre du service d'achat ou d'entretien, un conseiller en prévention...^[10]

Dans tous les cas, il est essentiel que le choix et la représentativité des participants soient acceptés, tant du côté des travailleurs que du côté de la hiérarchie.

L'expérience indique que le groupe de concertation doit être local et comprendre des travailleurs vivant au jour le jour la situation de travail.

- La présence et la participation de représentants des travailleurs du comité de prévention et de protection au travail ou de membres de la délégation syndicale est souhaitable, mais ne doit pas se faire au détriment de la participation de travailleurs-clés de la situation de travail même. Ces représentants sont en effet susceptibles d'apporter en complément leur connaissance plus générale de l'entreprise et d'assurer la cohérence entre les différentes interventions de ce type dans l'entreprise.
- De même, la participation de travailleurs nouvellement engagés ou de travailleurs intérimaires peut être enrichissante, mais ne peut se faire au détriment de personnes connaissant parfaitement la situation de travail dans toutes ses variantes et parlant au nom de l'ensemble des travailleurs.
- La présence de personnes plus haut placées telles que directeur ou responsable des ressources humaines est en général à éviter afin de ne pas intimider le groupe et nuire à la concertation ^[13].
- Enfin, le conseiller en prévention – facilitateur doit veiller à "équilibrer" le groupe de travail en évitant de réunir des personnes manifestement en conflit ouvert. Ceci est un point assez délicat qui peut nuire à la représentativité du groupe. Mieux vaut postposer quelque peu la réunion et tenter d'atténuer ces antagonismes que de risquer que la réunion se transforme en champ de bataille ou que les résultats soient rejetés parce que non représentatifs. Dans certains cas extrêmes, le processus peut rester bloqué et la concertation impossible. Rares cependant sont ces cas et la réunion, entre personnes de "bonne volonté" prêtes à discuter, va contribuer à lever les ambiguïtés, à aplanir les conflits et à mettre en place un nouvel esprit.

Les compromis éventuels:

En pratique, lors de la première utilisation à titre d'essai, les travailleurs participants seront 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.

8.10. UNE REUNION DU GROUPE DE CONCERTATION EST ORGANISEE.

- La **date** de la réunion est à fixer en accord avec toutes les parties de manière à interférer le moins possible avec la production: elle devra donc être fixée en dehors des pics de production ou des périodes avec peu de personnel.
- Une **convocation** nominative est envoyée à tous les participants bien avant la réunion avec la date, l'endroit et un rappel succinct des objectifs de la réunion et de la procédure.
- 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 éventuelles. Une réunion à l'écart de la situation de travail doit être évitée. Le local est quelque peu aménagé, si possible, pour le rendre le plus convivial possible (voir annexe 4).
- Une **durée** de deux heures doit être prévue pour la réunion de manière à parcourir l'ensemble des rubriques du guide Déparis. Cette durée de 2 heures doit être respectée, même si les différents points ou aspects des grilles 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.

Instaurer dès le début du processus participatif la règle de 2 heures signifie également une volonté des partenaires de travailler de manière organisée et efficace.

Les compromis éventuels:

Se pose en pratique le problème de la disponibilité des personnes pendant les heures de travail ou de la possibilité de les payer pendant des heures supplémentaires.

Le manque de temps est souvent synonyme de manque de motivation, le bénéfice immédiat du travail étant considéré comme supérieur au bénéfice à court et à long terme de la concertation. Il s'agit là d'un problème fréquent lors du lancement du processus participatif dans l'entreprise, problème qui tend à disparaître lorsque les premiers résultats montrent l'intérêt des réunions et font bouger la balance des bénéfices.

- *En pratique et en particulier lors de la première utilisation du guide de concertation, il peut donc être difficile d'arrêter le travail routinier pour 3 à 7 personnes et la **réunion** se tiendra peut-être avec **1, 2 ou 3 personnes**. L'impossibilité de réunir l'entièreté du groupe ne doit pas être considérée comme un obstacle absolu, pour autant que les différents partenaires soient représentés.*
- *Dans certains cas, la **réunion** devra se tenir **pendant que les personnes travaillent**. Cela n'est possible que si le travail ne requiert pas une attention soutenue ou des interventions continues des travailleurs et si les membres de la hiérarchie immédiate acceptent de participer. Le conseiller en prévention – facilitateur devra forcément s'en contenter, dans l'espoir d'arriver à suffisamment de*

résultats pour prouver la pertinence de la procédure et encourager à l'avenir une collaboration plus importante.

- *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:

 1. *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*
 2. *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.*
 3. *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.
- *Dans certains cas enfin, une réunion peut s'avérer impossible ou prématurée. Le conseiller en prévention qui souhaite introduire Déparis dans l'entreprise est alors amené à l'utiliser seul, en essayant de recueillir le vécu, les avis, les propositions des travailleurs. Cela devra donc se faire nécessairement sur les lieux de travail. L'utilisation est alors participative dans le sens plus traditionnellement donné à ce terme: le travailleur est **consulté** par le conseiller en prévention qui conduit l'étude.. Ce dernier n'aura pas d'autre choix que de s'en contenter, 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 donner à l'approche le temps nécessaire pour développer son potentiel.*

Quelles que soient les adaptations faites au processus, il faut être très vigilant pour que l'étude débouche sur des solutions d'améliorations concrètes (c'est-à-dire détaillées et directement réalisables) et non pas seulement à des constatations et de vagues souhaits, de manière à prouver l'efficacité de l'approche et inciter la direction et les travailleurs à recommencer l'expérience dans de meilleures conditions. Aboutissant à de simples constats, le guide ne se démarquerait pas des analyses classiques de risque dont l'entreprise s'est trop longtemps contentée.

8.11. LE COORDINATEUR ANIME LA REUNION

8.11.1. Introduction de la réunion

- ✧ 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.

8.11.2. Le secrétariat

Il peut être difficile pour la même personne d'à la fois conduire la discussion et de noter les recommandations, les évaluations de coûts et les qui fait quoi quand. Lors d'une première utilisation, la discussion sera organisée par le conseiller en prévention – facilitateur et le coordinateur jouera ce rôle de secrétaire, acquérant ainsi une expérience certaine dans la gestion de la réunion. Lors d'une utilisation ultérieure, le coordinateur devra assurer la gestion de la discussion et se faire aider dans la mesure du possible pour le rôle de secrétaire par un membre du groupe qui se sera, entre temps, révélé apte à le faire. Le rapport final devra cependant être rédigé par l'animateur lui-même et sous sa responsabilité, directement après la réunion et reprendre les synthèses faites oralement au cours de la réunion. (Voir annexe 4).

8.11.3. La présentation des rubriques du guide de concertation Déparis

Le coordinateur propose ensuite l'un après l'autre les points à discuter. Ces points peuvent être présentés aux participants de différentes façons, en fonction du contexte:

- ❖ Soit en lisant le contenu de chaque rubrique: ce qui risque de prendre trop de temps de la réunion, au détriment de la discussion.
- ❖ Soit en distribuant le guide aux participants avant la réunion: ce qui peut être fait dès la première réunion pour autant que le guide, ses objectifs et la procédure aient été clairement présentés à chaque participant. L'expérience montre que dans ce cas, certains participants viennent à la réunion en ayant déjà regardé autrement leur situation de travail et en en ayant discuté avec leurs collègues: la réunion s'en trouve enrichie.
- ❖ Soit en projetant les rubriques sur un écran, ce qui permet de mieux focaliser l'attention du groupe au cours de la discussion, de rappeler les autres points à discuter et d'éviter

que certains tentent de prendre des notes, ralentissant ou perdant de ce fait la dynamique de la réunion.

Quelle que soit la technique, le coordinateur commence par mentionner les aspects à considérer en se servant des **mots-clés** écrits en gras. La discussion partant sur l'un de ces aspects, il mentionne éventuellement les recommandations indiquées en petits caractères de manière à faciliter la recherche de solutions d'amélioration.

8.11.4. La portée des discussions

Les 18 rubriques couvrant l'ensemble des conditions de travail sont ainsi passées en revue une par une. Insistons sur le fait que la discussion est lancée en s'attardant, non pas à porter un score, mais à déterminer ce qu'il est possible de faire simplement, directement et très concrètement (avec les détails de réalisation) pour rendre la situation plus souple, plus efficace et plus agréable et ce qui doit être approfondi au cours d'une réunion de niveau 2, Observation.

Le document écrit sert de support à la discussion, mais n'en est pas le but. Le but est de structurer et faire progresser le débat, non pas de remplir des tableaux.

- ✧ **La discussion recherche qui pourrait le mieux concrétiser les solutions envisagées, comment et dans quel délai** et, dans la mesure du possible, envisage **les implications financières** de ces solutions (coût direct qualité du travail, productivité) selon les critères indiqués (0, €, €, €, €€€) et

L'intérêt de ces évaluations ne réside pas seulement dans les estimations des coûts ou de prise en charge, mais, plus subtilement, dans le fait de prendre ces critères économiques et de faisabilité en compte. Le groupe de concertation apprend ainsi à gérer ses propositions de manière réaliste et concrète et les propositions ne paraissent pas des souhaits sans espoir de réalisation.

Certains auteurs [8] ont émis l'hypothèse que la discussion des implications financières pourrait conduire à une forme d'autocensure dans la recherche de solutions. Notre expérience avec Déparis montre que ces considérations amènent les participants à envisager, en plus de solutions plus coûteuses seulement réalisables à long terme, des solutions plus immédiates permettant déjà d'améliorer substantiellement la situation de travail. Aborder ces implications financières apparaît ainsi indispensable pour que les solutions proposées soient concrètes et que la procédure fasse évoluer la situation de travail.

- ✧ Un point important, à la fois pour les résultats directs de la réunion et pour le processus participatif, est la distinction entre ce que le groupe peut gérer (les solutions concrètes) et ce qu'il ne peut pas gérer (les points pour lesquels une étude plus approfondie est nécessaire). Le groupe doit donc connaître ses limites et reconnaître qu'il ne peut tout résoudre [33]. Lors des premières réunions décisives, c'est le rôle du conseiller en prévention - facilitateur de les lui faire reconnaître.

8.11.5. L'ordre des discussions

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 discussions arrivera à cette rubrique

- ✧ et ramener la discussion sur les points de la rubrique traitée à ce moment.

8.11.6. Les discussions elles-mêmes

Lors des premières utilisations du guide Déparis, le groupe, en général peu habitué à discuter librement de ce qui va et ne va pas et à formuler des propositions d'amélioration, peut avoir quelques réticences à s'engager dans une concertation constructive, de peur que "cela ne lui retombe sur la tête". C'est la raison pour laquelle la présence de personnes trop loin de la situation de travail ou ayant un rôle hiérarchique trop fort (chef du personnel...) doit en général être évitée. Il appartient au conseiller en prévention – facilitateur de sentir ces rapports et d'agir en conséquence.

Ces craintes commencent à se manifester lorsque sont traitées les premières rubriques du guide, alors que les aspects sont essentiellement techniques et donc assez "neutres", n'impliquant pas directement la responsabilité de telle ou telle personne. Le terrain se prépare progressivement, la confiance s'installe, les langues se délient, de manière telle que le débat reste concret quand les dernières rubriques traitant des aspects plus personnels seront abordées.

Lors d'utilisations dans des milieux vraiment très peu habitués à la concertation, les langues ne se délient pas à l'occasion de la première réunion. Nous pensons cependant que l'expérience n'est pas perdue. Un premier pas a été franchi, la roue de Deming a tourné une première fois et, même si les résultats sont très faibles, un processus est amorcé qu'il faudra relancer et maintenir.

8.12. APRES LA REUNION, LE COORDINATEUR REDIGE LA SYNTHESE

La forme du document de synthèse n'est jamais discutée à notre connaissance dans la littérature concernant le processus participatif, alors qu'il s'agit là d'un point essentiel pour la transmission d'informations, pour l'action et donc pour le succès du processus. (Voir annexe 4)

Nous préférons ne pas parler de "rapport" si, par rapport, on entend un document long contenant, à l'instar d'un article scientifique, les chapitres fixes d'introduction, méthodologie, résultats, recommandations et conclusions.

Au contraire, par "synthèse", nous suggérons un document court de 2 à 3 pages, résumant de manière opérationnelle, de préférence sous forme de tableaux, les résultats et en particulier les recommandations de qui? fait quoi? et quand ?

Cette synthèse peut être accompagnée d'une annexe reprenant le rapport traditionnel avec les détails méthodologiques et des résultats.

Cette synthèse est préparée en mettant au net:

- Le tableau synoptique des rubriques avec les jugements globaux (smileys)
- Le tableau des solutions envisagées et des points à étudier plus en détail avec l'indication de qui fait quoi et quand et les incidences financières.
- Les rubriques utilisées, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion

L'expérience du guide montre qu'un des intérêts principaux de la technique réside dans le fait que le rapport est court, concret et lisible, de sorte que les responsables, la direction, les membres du comité de prévention et de protection au travail puissent en prendre connaissance rapidement et que les actions puissent être directement décidées.

8.13. IDEALEMENT, CETTE SYNTHÈSE EST PRÉSENTÉE AUX PARTICIPANTS

Une seconde réunion est souhaitable quelques jours plus tard: elle se révèle particulièrement riche en confirmations, en ajouts...et confirme l'effet éducatif du processus et du guide Déparis, à savoir que, après la première réunion, la plupart des participants ont regardé leur situation de travail d'une manière plus approfondie, à la recherche de mesures d'améliorations plus permanentes.

Les compromis éventuels:

En pratique, cette seconde réunion directement après la première reste toujours difficile à organiser. A défaut d'une telle réunion, une présentation oralement ou par écrit des résultats à chacun ou quelques-uns des participants des travailleurs et de la ligne hiérarchique permet déjà de les confirmer et, dans certains cas, de mieux les définir, voire de les étendre.

8.14. LA SYNTHÈSE EST FINALISÉE

8.15. ELLE EST PRÉSENTÉE AU COMITÉ DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL

Les mesures envisagées y sont discutées et évaluées en fonction du bien collectif de l'entreprise. La décision est prise en concertation de poursuivre l'étude de certains points à approfondir, au moyen des méthodes de niveau 2, Observation, de la stratégie SOBANE.

8.16. L'ÉTUDE EST POURSUIVIE POUR LES PROBLÈMES NON RÉSOLUS

Facteur par facteur, les méthodes de niveau 2, Observation, de la stratégie SOBANE sont utilisées pour approfondir la recherche de solutions pertinentes ou concrétiser les propositions faites au niveau de Déparis.

8.17. LES PLANS D'ACTION À COURT, MOYEN ET LONG TERMES SONT DÉCIDÉS ET MIS EN ŒUVRE

Sur base du tableau reprenant qui fait quoi quand ainsi que les implications financières (0, €, €, €, €€), le comité de prévention et de protection au travail convient des actions qui peuvent être réalisées de suite (court terme), ce qui doit être planifié (moyen terme) et ce qui doit être budgétisé (long terme). Ils établissent le plan définitif d'actions, avec les responsabilités et les échéances de manière à pouvoir suivre l'évolution des actions dans le temps, d'en évaluer l'avancement et les résultats.

Ce qui se passe ainsi dans les jours et semaines qui suivent la ou les réunions est crucial pour l'évolution du processus participatif.

Le manque d'informations sur la programmation et les délais entraîne des doutes et une chute de motivation des personnes qui s'étaient fait des illusions sur la vitesse du processus de changement ou sur l'impact qu'elles pouvaient avoir directement sur leur situation de travail^[13, 33].

Il en est de même a fortiori de l'absence de suivi qui conduit à un sentiment de perte de temps, d'inutilité, voire de manipulation.

L'information sur les décisions, les actions, l'évolution, les résultats doit donc être complète et fournie en temps opportun:

8.18. L'ENTREPRISE S'APPROPRIE PLEINEMENT LA STRATEGIE

Le conseiller - facilitateur aura probablement conduit lui-même la première réunion de concertation afin de montrer comment le guide peut être utilisé et afin de familiariser et de former le coordinateur, les participants et l'entreprise à cette utilisation. Il ne peut cependant, dans la majorité des cas et surtout dans les PME continuer indéfiniment ce rôle pour des raisons pratiques, mais également pour ne pas prolonger cette relation d'assistance et faire en sorte que les partenaires et l'entreprise se prennent en charge..

L'approche ne développe pleinement ses effets que lorsque l'entreprise décide de l'adopter de manière interne et assume directement ses responsabilités dans la gestion dynamique des risques.

Le conseiller – facilitateur a aidé à adapter le guide dans ses termes et dans son contenu aux particularités de l'entreprise. Les réticences, craintes et autres résistances ont été levées. Les partenaires ont "goûté" aux résultats directs et indirects. Il appartient maintenant à la direction de choisir la voie qu'elle souhaite adopter pour faire évoluer ses situations de travail et aux coordinateurs et aux groupes de travail de remplir leur rôle, avec, comme nous l'avons dit déjà, **leurs** réussites et **leurs** erreurs.

8.19. PERIODIQUEMENT, L'OPERATION EST REPETEE

Une fois le processus mis en marche, il doit être entretenu. Périodiquement et après un laps de temps judicieux, l'enthousiasme doit être relancé et l'opération doit être répétée. L'état général de la situation de travail est réétudié par le groupe de travail et les plans d'action sont mis à jour.

Le processus devient ainsi un processus réellement **dynamique de gestion** de la santé, de la sécurité et du bien-être.

Ce moment opportun est à déterminer par le conseiller en prévention - facilitateur. Il relance la machine en veillant à ce que le processus se renouvelle et se maintienne dans l'entreprise. Il joue ainsi bien le rôle de moteur dont nous avons parlé déjà, au sens propre, démarrant le phénomène, apportant le carburant nécessaire (Déparis) et entretenant le mouvement.

Il détermine ce moment opportun au cours de ses visites de l'entreprise, avec le guide Déparis, afin de vérifier que:

- De nouveaux facteurs de risque ne sont pas apparus;
- Les mesures de prévention ont été mises en oeuvre et restent appliquées;
- Le groupe est mûr pour une nouvelle étape dans son évolution continue vers l'état idéal de bien-être au travail, pour un nouveau tour de la roue de Deming.

8.20. LA SURVEILLANCE DE LA SANTE EST ORGANISEE

Si l'étude a démarré suite à des plaintes concrètes de certains travailleurs, il reste bien sûr à s'occuper concrètement de ces personnes pour qu'elles récupèrent et puissent retrouver le plus vite possible des conditions de vie et des conditions de travail normales. C'est là un problème médical que doit traiter directement ou indirectement (avec le médecin généraliste) le médecin du travail.

Il y a lieu d'attirer l'attention sur le fait que des conditions de travail peuvent être acceptables pour un travailleur, mais rester dangereuses pour un autre. La récupération peut s'en trouver ralentie ou, dans certains cas, les problèmes peuvent continuer à s'aggraver. Il ne s'agit donc pas de remettre directement au travail les personnes avec des problèmes de santé dès que les conditions de travail ont été améliorées.

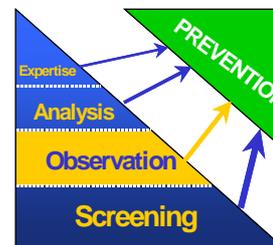
8.21. LA TRAÇABILITE

Tous les documents de travail qui ont servi aux différents niveaux sont à conserver dans l'entreprise afin de servir plus tard de point de référence lors de modifications des postes ou lors de la conception de nouvelles conditions de travail.

9. LA MISE EN ŒUVRE DES MÉTHODES D'OBSERVATION

Au terme du Dépistage, il peut avoir été décidé d'approfondir un ou plusieurs aspects de la situation de travail, par exemple: les aires de travail, les contraintes posturales, les produits chimiques...

Selon la stratégie SOBANE, cet approfondissement est réalisé au moyen de la méthode d'Observation se rapportant au problème à étudier plus en détail et, à nouveau, au cours d'une réunion avec les mêmes personnes. Alors que la réunion Déparis portait sur l'ensemble des aspects de la situation de travail, la réunion d'Observation est donc centrée sur un aspect particulier: le bruit dans l'atelier ou les manutentions ou le travail sur écran...



La mise en oeuvre se fait selon la même procédure que lors du niveau 1, Dépistage.

1. Accord de la direction;
2. Information par la direction de la ligne hiérarchique et des salariés sur les objectifs poursuivis et son engagement à tenir compte des résultats;
3. Accord du comité de prévention et de protection au travail ou, à défaut, des organisations représentatives des travailleurs;
4. Définition de la situation de travail, idéalement la même que lors de la réunion Déparis quoique, dans certains cas, elle puisse être restreinte ou étendue à l'ensemble des travailleurs qui sont concernés par le thème particulier de l'Observation;
5. Désignation d'un coordinateur, idéalement, de nouveau, le même que pour la réunion de Déparis;
6. Préparation par le coordinateur de la méthode d'Observation en adaptant si nécessaire le guide, en modifiant des termes, en éliminant les aspects non concernés ou en transformant d'autres;
7. Constitution d'un groupe de travail selon les mêmes critères et si possible le même, avec, éventuellement 1 ou 2 personnes en plus du bureau des méthodes, du service de maintenance ou encore du service des achats;
8. Réunion du groupe de concertation dans un local calme près des postes de travail;
9. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure;
10. Discussion de chaque point en s'efforçant de déterminer :
 - Ce qui peut être fait pour améliorer la situation de travail, par qui et quand;
 - Ce pour quoi il faudra demander l'assistance d'un conseiller en prévention lors d'un niveau 3, Analyse.
11. Après la réunion, synthèse par le coordinateur;
12. Finalisation de la synthèse;
13. Présentation à la direction et aux organes de concertation;
14. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus au moyen de la méthode de niveau 3, Analyse relative à ce domaine de risque.

Les compromis éventuels:

A défaut de pouvoir organiser une nouvelle réunion de 3 à 6 personnes, le coordinateur devra conduire l'Observation seul ou avec une ou deux personnes. Cette solution non

idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

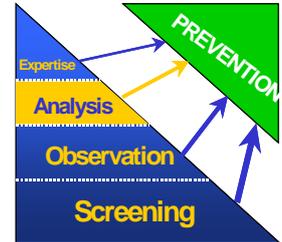
Le coordinateur doit cependant :

- *Bien connaître le poste de travail (aussi bien que les travailleurs eux-mêmes!);*
- *Réaliser l'étude sur les lieux de travail;*
- *Prendre les avis des travailleurs de façon informelle;*
- *Avoir des connaissances techniques pour la recherche et la mise en œuvre pratique des solutions;*
- *Retourner par la suite directement ou indirectement vers les travailleurs et leur encadrement technique pour avis sur les solutions envisagées.*

10. LA MISE EN ŒUVRE DES MÉTHODES D'ANALYSE

L'**Analyse** va porter sur certains aspects précis déterminés au cours de l'étude d'Observation. Ce seront par exemple des problèmes de

- Ventilation, tout en revoyant la problématique générale des agents chimiques;
- Extincteurs, tout en revoyant le risque incendie dans son ensemble;
- Communications, tout en considérant l'ensemble des facteurs psychosociaux.



Au contraire des méthodes Déparis et d'Observation, l'Analyse est réalisée dans un premier temps par un conseiller en prévention (souvent extérieur à l'entreprise dans le cas des PME) qui n'a pas nécessairement participé aux réunions de Dépistage et d'Observation. Il convient donc qu'il se mette d'abord au courant de ce qui a déjà été fait et revoit les choix et actions envisagées, avant d'entreprendre des investigations complémentaires.

La démarche à adopter par ce conseiller en prévention comprend les éléments suivants:

1. **La révision** des résultats des réunions Déparis et d'Observation de la situation de travail avec le coordinateur qui a mené les études à ces deux premiers niveaux:
 - En prenant connaissance du travail accompli aux deux niveaux;
 - En revoyant ce travail et les solutions envisagées et en y apportant sa compétence pour les confirmer ou non;
 - En déterminant les aspects qui nécessitent une Analyse particulière complémentaire.
2. **L'Analyse** proprement dite de la situation de travail sous ces points particuliers, et en collaboration avec les personnes de l'entreprise

Elle va consister en une collecte d'informations plus spécifiques ou moins évidentes pour déterminer ce sur quoi il serait possible d'agir pour résoudre ces problèmes particuliers.

- Dans certains cas, l'Analyse demandera d'observer en détail certains travailleurs. Le choix ne peut être laissé au hasard mais doit porter sur des personnes représentatives en fonction de l'information recherchée. Ce pourra être des travailleurs représentatifs de la majorité ou au contraire travaillant dans les conditions les plus défavorables
- Le moment de l'Analyse doit autant que nécessaire tenir compte des différentes variations des conditions de travail liées à:
 - ✦ La production: normale, habituelle, saisonnière...;
 - ✦ L'état de la ligne de production: machines en panne, mal réglées, nouvelles...;
 - ✦ La rotation des travailleurs;
 - ✦ L'absentéisme.
- Le conseiller en prévention recherchera l'information manquante par des méthodes qu'il choisira en fonction des besoins:
 - ✦ En comparant les façons de travailler de certains travailleurs;
 - ✦ En cherchant à comprendre ce qui détermine ces différences;
 - ✦ En recherchant ce sur quoi on peut agir techniquement
 - ✦ ...

La méthode principale est l'observation directe des travailleurs dans leur situation de travail. Pour certains aspects tels que la disposition des postes, l'organisation du travail, les risques de troubles musculosquelettiques, les manutentions..., des photos ou une vidéo peuvent être des outils complémentaires, mais ne peuvent pas remplacer cette observation directe. Elles permettent cependant, en plus:

- ❖ La vision des mêmes images par différentes personnes (travailleurs, service méthodes ...) afin d'obtenir des avis complémentaires;
 - ❖ L'étude de la pertinence et de l'impact réel de certaines solutions proposées;
 - ❖ La constitution plus tard d'un matériel didactique pour former les travailleurs et en particulier les débutants;
 - ❖ La mise au point d'aides pour la mise en œuvre efficace de certaines solutions préconisées, comme l'organisation d'une formation à la manutention.
- Dans certains cas, le conseiller en prévention jugera peut-être nécessaire de réaliser quelques mesurages simples: éclairage, vitesse de l'air, forces, concentrations... Les méthodes SOBANE - Analyse développées et présentées dans les différents domaines, les décrivent.

Les mesurages sophistiqués, utilisant des appareils complexes... sont cependant à réserver au niveau 4, Expertise, et devront être réalisés quand nécessaire par des experts spécialement compétents.

Il y a lieu d'insister sur le fait que l'Analyse ainsi décrite est totalement différente de la quantification qui serait réalisée dans un but épidémiologique par exemple. Les questions auxquelles on tente de répondre sont ici du type: Pourquoi la situation est telle? Que peut-on faire pour la modifier?, et les discussions sur ces questions doivent conduire directement aux solutions. Par contre, la méthode de quantification cherche à répondre à des questions du type: quel est le pourcentage du temps pendant lequel le travailleur est exposé à tel risque. Pour ce faire, elle cherche à quantifier les temps, les concentrations, les niveaux..., sans se soucier directement des raisons de ces contraintes.

Une quantification des risques peut cependant s'avérer nécessaire, afin, par exemple, de souligner l'importance d'un problème pour justifier la mise en œuvre de solutions ou encore afin d'établir une liaison entre une exposition et un traumatisme ou une maladie professionnelle. Ces aspects ont été discutés déjà au chapitre 2 ci-dessus.

La durée de l'Analyse et donc son coût dépendent directement du problème rencontré et de la nécessité ou non de quantifier certaines contraintes ou expositions.

L'Analyse circonstanciée des informations collectées et la recherche des solutions n'est pas du ressort exclusif du conseiller en prévention. Doivent y participer directement ceux qui connaissent les contingences techniques et pratiques – les travailleurs et l'encadrement technique. A défaut d'une participation directe, leur avis sur les recommandations formulées par le conseiller en prévention devra être recueilli avant toute mise en œuvre. Cette intervention en cascade est la plus fréquente. Elle n'est cependant pas toujours celle qui conduit aux meilleures solutions et certainement pas le plus rapidement.

Le succès de l'intervention du conseiller en prévention est ainsi directement lié à:

- La qualité du travail effectué aux niveaux antérieurs de l'intervention.
 - La qualité de cette concertation avec les personnes concernées de l'entreprise.
3. **L'exploitation des données** est la partie qui requiert toutes les compétences du conseiller en prévention. Aucune méthodologie particulière ne peut donc être définie: le conseiller spécialisé doit savoir ce que l'on recherche et comment y arriver.

4. Le rapport

Au terme de l'Analyse, un rapport est attendu du conseiller en prévention.

Le rapport doit faire la synthèse de toutes les informations progressivement récoltées et des solutions/améliorations progressivement mises en œuvre ou projetées.

- L'exposé du problème:
- Les résultats de l'intervention, sans s'attarder aux différentes interventions successives mais en rendant aux intervenants leurs mérites respectifs:
 - ✦ Les aspects qui ont été Observés en détail et les solutions proposées.
 - ✦ Les aspects qui ont été Analysés en détail et les solutions qui sont proposées.
 - ✦ Le cas échéant, les aspects pour lesquels une Expertise est à réaliser.
- Une synthèse des solutions et améliorations techniques ou organisationnelles.
- La proposition d'élaboration de prototypes ou la réalisation d'essais si certaines solutions demandent à être mises au point techniquement.
- Les mesures à prendre le cas échéant pour l'information et la formation adéquate des travailleurs en ce qui concerne:
 - ✦ Les procédures de travail optimales et celles à éviter;
 - ✦ Les risques de santé et de sécurité.
- Une hiérarchisation des mesures préconisées selon:
 - ✦ Ce qui est indispensable;
 - ✦ Ce qui est nécessaire;
 - ✦ Ce qui est souhaitable.
- Une justification globale de ces solutions, en montrant que:
 - ✦ Elles sont réellement susceptibles de résoudre les problèmes décrits précédemment;
 - ✦ Elles ne vont pas engendrer d'autres problèmes pour l'ensemble ou pour certains travailleurs;
 - ✦ Elles sont compatibles avec les exigences de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- La justification éventuelle de la nécessité d'une Expertise complémentaire.
- Un schéma de réalisation des solutions préconisées avec *qui fait quoi, quand, comment* et avec quel *suivi* dans le temps, afin d'augmenter la probabilité que le rapport soit suivi d'effets concrets.
- Une synthèse de ce rapport final en 1 page reprenant les solutions techniques principales.

11. LA VALIDITÉ OPÉRATIONNELLE DU GUIDE DÉPARIS

La validation du guide de concertation Déparis consiste à vérifier que les travailleurs et leur encadrement technique comprennent l'esprit et le contenu du guide, qu'une réunion de 2 heures suffit pour le parcourir et qu'elle aboutit à des résultats susceptibles d'inciter l'entreprise à recommencer l'expérience.

40 entreprises furent contactées par des conseillers en prévention externes et acceptèrent de tenter cette expérience: 6 du secteur tertiaire, 8 du secteur chimique (peintures, imprimeries...), 8 du secteur métallique (ateliers, garages...), 6 du secteur des soins de santé, 7 avec des travaux répétitifs (pharmacies, emballage...) et 5 de firmes indépendantes (boulangers, bouchers...). Il s'est agi de 13 petites (< 50 travailleurs), 12 moyennes (50 à 200) et 14 grandes entreprises. Elles n'étaient pas demandeuses a priori, ce qui influence bien naturellement leur comportement.

Les résultats peuvent être résumés comme suit:

- La personne de contact fut le conseiller en prévention interne (72%) ou l'employeur lui-même (28%);
- 456 hommes et 378 femmes étaient concernés par les situations de travail étudiées;
- 123 personnes (62% hommes et 38% femmes) de tous âges et toutes anciennetés ont participé activement aux réunions. 15% d'entre elles faisaient partie du CPPT;
- La réunion Déparis s'est tenue rarement près des postes de travail (16 cas), mais avec la possibilité de se rendre facilement aux postes dans 31 cas, ce qui est survenu dans 17 cas;
- Elle a été animée le plus souvent par le conseiller en prévention externe (24 cas), mais par la personne de contact seule dans 16 cas (avec l'assistance du conseiller en prévention);
- Le guide a été présenté soit au moyen de photocopies des rubriques (17 cas) soit par projection de transparents (15 fois) soit oralement;
- La discussion a bien porté sur la recherche d'améliorations;
- L'ordre des rubriques a pu pratiquement toujours être respecté (95%);
- Les 18 rubriques ont pu être parcourues dans un temps moyen d'un peu moins de deux heures dans pratiquement tous les cas;
- Les objectifs de la réunion Déparis ont été atteints puisque 417 mesures de prévention ont été proposées, soit environ 10 par réunion, dont la majorité (71%) étaient pas ou peu coûteuses;
- Mise à part la rubrique vibrations qui ne concernait que 20 entreprises, toutes les rubriques ont été jugées importantes par plus de la moitié des participants, les dernières (aspects psychosociaux) l'étant par plus de 70%. 8 rubriques ont été jugées différemment par les hommes et les femmes;
- Seules 33% des propositions étaient déjà connues. 45% étaient spécifiques aux situations de travail rencontrées et 49% suffisamment concrètes pour être mises en place directement;
- La désignation de qui fait quoi quand n'a pas pris trop de temps (94%); elle est apparue intéressante (77%) et fiable (87%) et a joué un rôle dans la recherche de solutions dans 32% des cas;
- De même, l'estimation des coûts n'a pas retardé le processus (91%), est apparue intéressante (73%) mais moyennement fiable (61%). Elle a influencé la recherche de solutions dans 32% des cas;
- La séparation des solutions concrètes et des aspects à étudier plus en détail est apparue intéressante (70%) et fiable (76%), de même que l'évaluation par les 3 smiles: très intéressante (94%) et fiable (77%).

- La participation a été franche dans 95% des réunions et une certaine crainte n'a été ressentie que dans 19% des cas.

12. LES AVANTAGES DU PROCESSUS PARTICIPATIF

Tous les auteurs s'accordent sur les bénéfices de la participation. Ces bénéfices sont directs et indirects. La participation permet de supprimer les différences entre la façon dont la ligne hiérarchique voit le travail et la façon dont il est réellement réalisé ^[23]. Les solutions sont dès lors plus concrètes, plus pertinentes ^[37]. En ce qui concerne les travailleurs, le fait d'avoir participé à l'étude de **leur** situation de travail, au développement et si possible à la mise en place des solutions, génère un sentiment d'être propriétaire de la solution et donc un plus grand engagement à utiliser ces solutions ^[7, 18]. La participation conduit ainsi à une réduction importante de la résistance au changement ^[13].

La participation modifie également l'image que le travailleur a de lui-même au sein de l'entreprise:

- Sentiment de contrôle accru de son environnement de travail ^[13];
- Sentiment de plus de valeur personnelle du fait d'avoir été entendu et écouté ^[45];
- Meilleure connaissance de la façon dont son travail s'intègre dans l'entreprise et comment il se situe par rapport aux autres activités ^[18,42].

Elle modifie en conséquence les rapports sociaux au sein de l'entreprise.

- Amélioration de la communication entre travailleurs et employeur mais également de la coordination entre travailleurs et entre départements.
- Liens nouveaux avec les différentes activités et avec les autres personnes de l'entreprise ^[39].

Elle développe la curiosité, la capacité à se remettre en question, l'intelligence constructive ^[39] d'où la recherche de plus d'informations et de formation ^[15]. L'intérêt et la compréhension du processus participatif se propagent dans l'entreprise, les initiatives font tache d'huile et le processus se généralise ^[11]. Les personnes deviennent de plus en plus capables de s'adapter à de nouvelles conditions de travail et d'utiliser leurs connaissances à d'autres postes ^[20].

Insistons une fois encore sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une évolution brutale mais progressive: amélioration des connaissances de l'organisation, apprentissage plus rapide et plus profond d'un nouveau système ^[8,24,53], mise en marche sur le chemin de la modification du climat de l'entreprise. Contrairement à ce qui est en général considéré, cette évolution ne touche pas seulement les travailleurs, mais aussi la ligne hiérarchique, voire les concepteurs et les spécialistes techniques ^[44].

Certains auteurs attirent l'attention sur quelques dangers et limitations du processus participatif: terrain de revendication plutôt que de concertation, vague de recommandations submergeant les responsables, solutions uniquement techniques et superficielles ^[43]. Ces critiques ou regrets témoignent d'un manque de patience. Il nous paraît normal, comme décrit lorsque nous parlions des étapes du processus, que les travailleurs n'ayant jamais eu la parole, pensent en premier lieu à améliorer les éléments techniques avec lesquels ils sont en contact direct et qui leur sont en général imposés: outils, machines Lorsque ces éléments ont été favorablement modifiés et la confiance s'est installée, des aspects d'organisation et de communication susceptibles de les remettre plus directement en question seront abordés. A fortiori, les aspects psychosociaux ne seront traités en profondeur que plus tard, suite à un mûrissement plus profond des mentalités ^[8,16].

Ce serait cependant une erreur que de ne pas en parler, ne fût-ce que superficiellement, timidement et apparemment inutilement, dès le début du processus participatif, de manière à montrer la préoccupation d'améliorer toutes les composantes de la situation de travail (et non seulement les aspects techniques) et de permettre aux partenaires d'y réfléchir progressivement.

Il est donc impératif que les outils permettant de guider la discussion lors des réunions de concertation intègrent dès le début la dimension psychosociale.

Terminons en analysant 3 points souvent reprochés au processus participatif.

12.1. LE COUT DU PROCESSUS PARTICIPATIF

Il est souvent reproché au processus participatif de prendre beaucoup d'heures de plusieurs personnes et donc de coûter cher. Ce reproche est couramment émis par l'employeur qui préfère payer un consultant que de libérer 3 à 7 personnes pendant 2 heures. Le coût d'utilisation n'est donc pas nul. Il comprend:

- La préparation de l'intervention ou de l'action;
- Le temps pour convaincre la direction et la hiérarchie de s'engager dans cette voie;
- Le temps pour acquérir la collaboration des travailleurs;
- La préparation technique de la réunion;
- La durée de la réunion: environ 2 heures pour 3 à 7 personnes;
- Après la réunion, le temps de mise en forme des résultats (environ 2 heures).

L'argument ne résiste pas à l'analyse si l'on compare ces coûts à ceux d'autres approches qui, à court et à long termes, seraient susceptibles d'aboutir aux mêmes résultats, non seulement techniques, mais aussi humains et économiques.

12.2. LA VARIABILITE DES RESULTATS

Les résultats des réunions de concertation Déparis sont variables, selon la façon dont le coordinateur Déparis a animé la réunion et selon la "culture" de l'entreprise.

- Dans certains cas, les participants se limitent à un constat, discutant essentiellement si tel aspect est satisfaisant ou insatisfaisant. On constate parfois une tendance des travailleurs à s'auto limiter dans leurs appréciations;
- Dans d'autres cas, la discussion porte réellement sur le pourquoi des choses, mais des solutions générales sont formulées au conditionnel "il faudrait, on pourrait, on devrait... réorganiser le travail, revoir les cycles" ...;
- Dans de nombreux cas cependant, le but a été atteint: des solutions concrètes sont formulées: plan de réaménagement de l'espace, déplacement de stocks ou de machines, répartitions différentes entre travailleurs, modes de travail différents concrètement déterminés.

Le tableau final des actions immédiates (qui fait quoi, quand) et des thèmes sur lesquels doivent porter les Observations complémentaires est alors très concret, permet de dégager les priorités et de définir des plans d'action à court et à long termes.

Comme souligné précédemment, lors d'une utilisation ultérieure, l'efficacité devient plus importante, la participation des travailleurs est plus concrète, démontrant ainsi que la première réunion leur avait appris à mieux regarder et réfléchir à leur situation de travail.

Quoi qu'il en soit, le guide de concertation Déparis et en général la mise en application de la stratégie SOBANE s'avèrent aboutir à des résultats totalement différents de ceux de méthodes telles que "les profils de poste" [1], les listes de vérification de sécurité-santé, les analyses Kinney-Wiruth..., du fait principalement que

- Les propositions sont pensées par les personnes concernées et sont concrètes;
- Pour la même raison, elles sont spontanément mieux acceptées et mises en œuvre;
- Elles sont hiérarchisées grâce à l'appréciation, aussi approximative soit-elle, des implications financières;

- Il en découle un plan d'action à court, moyen et long termes, en particulier grâce au tableau résumant qui fait quoi quand, et donc un plan dynamique de gestion des risques;
- La méthode permet l'auto formation des travailleurs, ceux-ci étant amenés à rechercher des informations en fonction de leurs besoins, à l'inverse des programmes de formation décidés par des conseillers en prévention et dispensés à des travailleurs qui sont à peine demandeurs.

12.3. L'EVALUATION DES AVANTAGES ET RETOMBÉES DU PROCESSUS PARTICIPATIF

Ceux qui pensent que l'évaluation des risques est indispensable et que la quantification conduit aux solutions, recherchent des preuves d'efficacité dans des indicateurs tels que taux de fréquence, de gravité ou d'absentéisme.

Cette recherche s'avère illusoire et vaine, en particulier dans les petites entreprises, pour les raisons que nous avons évoquées en parlant du faible intérêt de ces entreprises pour la santé et la sécurité. Le lien avec la productivité est également difficile à établir car d'autres facteurs conjoncturels influencent considérablement cette productivité.

Les aspects de changement d'esprit, de motivation, de satisfaction, de communication ne se mesurent pas facilement et passent inaperçus. Ces modifications amènent l'entreprise d'un état anormal qu'elle ne voulait pas reconnaître, à un état normal qu'elle croyait déjà vivre. Elles sont sous-estimées.

Il est vrai cependant que manque une méthode structurée, d'audit en quelque sorte, qui permettrait de faire le point globalement avant et pendant le processus (qui ne finit jamais) sur le type de gestion, les communications entre travailleurs et techniciens, les pratiques du personnel technique, l'état de santé et de sécurité, le niveau de connaissances et de compétences [1].

13. EXEMPLE D'UTILISATION

Un exemple d'utilisation du guide de concertation Déparis est présenté à l'annexe 2.

Il s'agit des résultats d'une réunion d'une durée de 2 heures, par 2 travailleurs, leur chef direct, le responsable de l'entretien et de la maintenance et le médecin du travail qui joua le rôle de coordinateur Déparis.

L'étude concerne 10 personnes travaillant dans une grosse unité de reproduction de documents.

Les résultats sont présentés en utilisant les 18 rubriques de Déparis. L'étude a aboutit à 42 actions dont 19 requièrent l'intervention d'une personne plus compétente.

BIBLIOGRAPHIE

1. Anon. (1979). Les profils de postes, méthode d'Analyse des conditions de travail. Collection Hommes et Savoirs, Masson, Paris.
2. Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
3. Anon, International Standard Organization ISO 7933. (2004) Hot environments - analytical determination and interpretation of thermal stress using calculation of required sweat rates. , International Standard Organisation, Geneva, Switzerland.
4. Bibbings R. (2002). Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903.
5. Blackler F. and Brown C. (1986). Alternative models to guide the design and introduction of the new information technologies into work organisations. J Occup Psychology, 59, 287-313.
6. Boden L.I., Hall J.A., Levenstein L., Punnett L. (1984). The impact of health and safety committees, J Occup Med 26 (11): 829-834.
7. Bourdouxhe M. and Gratton L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail: le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. Pistes. Vol.5,n° 1.
8. Buckle P.W. and Ray S. (1991). User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches. In: Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference, Southampton, England.
9. Bureau International du Travail,(2001). Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH, Genève.
10. Cohen, A.L. (1996). Worker Participation. In: Occupational Ergonomics Theory and Applications. Bhattacharya, A. and McGlothlin, J.D., (eds), Marcel Dekker, New York 235-258.
11. Daniellou F. and Garrigou A. (1992). Human factors in design: sociotechnics or ergonomics? In: Design for manufacturability and process planning, Helander M. and Nagamachi M. (eds), Taylor and Francis, London.
12. Deming W.E. (1982). Out of the Crisis, Cambridge: MIT Press, Center for Advanced Engineering Study
13. Gjessing C.C., Schoenborn T.F., Cohen A. (1994). Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services. National Institute for Occupational Safety and Health.
14. Goelzer B.I.F. (1996). Yant Award Lecture: "The harmonized development of Occupational Hygiene a need in developing countries", presented on 21 May 1996, at the American Industrial Hygiene Conference and Exposition, Washington, D.C., USA.
15. Haims M.C. and Carayon P. (1996). Implementation of an in-house participatory ergonomics program: A case study in a public service organization. In: Human Factors in Organizational Design and Management, Brown Jnr., V.O. and Hendrick H.W. (eds) Elsevier B.V.
16. Haims M.C. and Carayon P. (1998). Theory and practice for the implementation of in-house continuous improvement participatory ergonomic programs. Appl Ergonomics, vol. 29 (6), 461-472.
17. Haines H., Wilson J.R., Vink P., Koningsveld E. (2002). Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). Ergonomics vol 45, n°4, 309-327.
18. Haines H.M. and Wilson J.R. (1998). Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 72 p.
19. Hawkins N.C., Norwood S.K., Rock J.C. (1991). A strategy for occupational exposure assessment. American Industrial Hygiene Association, Akron, Ohio
20. Imada A.S. (1991). The rationale and tools of participatory ergonomics. In: Participatory ergonomics, Noro K. and Imada S.A. (eds), Taylor and Francis London.

21. Kauppinen T.P. (1994). Assessment of exposure in occupational epidemiology. Scand. J. Work Environ. Health, 20, special issue, 19-29.
22. Kinney G.F, Wiruth A.D. (1976). Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California.
23. Kuorinka I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics, Int J Ind Ergonomics 19, 267-270.
24. Kuorinka I. and Patry L. (1995). Participation as a means of promoting occupational health. Int J Ind Ergonomics, 15, 365-370.
25. Lewis H.B., Imada A.S., Robertson M.M. (1988). Xerox Leadership through Quality: Merging Human factors and Safety through Employee Participation. Proceedings of Human Factors Society 32nd Annual Meeting.
26. Malchaire J. (2002). Stratégie générale de gestion des risques professionnels. Illustration dans le cas des ambiances thermiques au travail. Cahiers Notes Documentaires, INRS. n° 186.
27. Malchaire J. (2003). Inter, multi, pluridisciplinarité au service du bien-être au travail. Médecine du Travail et Ergonomie.XL, N°3,149-156.
28. Malchaire J., Gebhardt H.J., Piette A. (1999). Strategy for evaluation and prevention of risk due to work in thermal environments . The Annals of Occupational Hygiene, 43, 5, 367-376.
29. Malchaire J. (2000). Strategy for prevention and control of the risk due do noise. Occupational and Environmental Medicine 57: 361-369.
30. Malchaire J., Piette A. (1997). A comprehensive strategy for the assessment of noise exposure and risk of hearing impairment. Ann Occup Hyg, 41, 4, 467-484.
31. Malchaire J., Piette A. (2002). Co-ordinated strategy of prevention and control of the biomechanical factors associated with the risk of musculoskeletal disorders. Int. Arch. Occup. Environ. Health, Springer, 75, 459-467.
32. Malchaire J., Piette A. (2001). Stratégie de prévention des risques dus à l'utilisation de machines vibrantes. Recueil des résumés du 9ème congrès international sur les vibrations mains-bras, Nancy, France, 2001, 5-8 juin.
33. Martin C. and Baradat D. (2003). Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction. In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
34. Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. Int J Ind Ergonomics, Special Issue: Participatory Ergonomics, 15, 5, 371-379.
35. Neuman J. (1989). Why people don't participate when given the chance, Industrial Participation, n° 601 (spring), 6-8.
36. Nissani M. (1995). Fruits, Salads and Smoothies: a working definition of interdisciplinarity. Journal of educational thought, 29:119-126
37. Orta-Anes L (1997). Employee involvement in Ergonomics: Effective Workplace Practices and Programs. Conference held January 8 and 9, 1997, Chicago, Illinois <http://www.cdc.gov/niosh/ec4lidin.html>
38. Rappaport S.M. (1991). Assessment of long-term exposures to toxic substances in air. The Annals of Occupational Hygiene, 35, 1, 61-121.
39. Schwartz Y. (2003). Synthèse des journées. In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
40. Shipley P. (1990). Participation ideology and methodology in ergonomic practice. In: Evaluation of Human Work, Wilson J.R., Corlett E.N. (eds), Taylor & Francis.
41. Simard M., Carpentier-Roy M-C., Marchand A., Ouellet F., IRSST (1999). Processus organisationnels et psychosociaux favorisant la participation des travailleurs en santé et en sécurité du travail. Etudes et Recherches – Rapport R-211 40 p.
42. St. Vincent M., Tellier C., Chicoine D., Laberge M. (2002). Comparaison de l'implantation d'une démarche d'ergonomie participative et d'outils d'**Analyse** du travail destinés aux tâches variées dans deux entreprises au contexte différent. IRSST. Rapport R-306.

43. St. Vincent M., Toulouse G., Bellemare M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions. Pistes vol. 2, n° 1.
44. St. Vincent M., Chicoine D., Beaugrand S. (1998). Validation of a participatory ergonomic approach in two industries in the electrical sector. *Int J Ind Ergonomics*, 21, 11-21.
45. St. Vincent M., Fernandez J., Kuorinka I., Chicoine D., Beaugrand S. (1997). Assimilation and use of ergonomic knowledge to improve work stations by non-ergonomists in two electrical product assembly plant. *Intern J Hum Factors Manufacturing*, vol. 7 (4), 337-350.
46. Tait K. (1992). The workplace exposure assessment expert system (WORKSPERT). *Am. Ind. Hyg. Ass. J.*, 53, 2, 84-98.
47. Tait K. (1993). The workplace exposure assessment workbook (WORKBOOK). *App. Occup Environm. Hyg.*, 8, 1, 55-68
48. Walters D. (2002). Sustaining participative approaches to occupational health and safety in small enterprises: the role of trade unions, European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903 - 3 pg.
49. Walters D. (2002). Working safely in small enterprises in Europe Towards a sustainable system for worker participation and representation, ETUC publication distributed by the TUTB 179 pg.
50. WHO European Centre for Environment and Health (1995). Global Strategy on Occupational Health for All The Way to Health at Work. Recommendation of the Second Meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health. 11-14 October 1994 Beijing, China.
51. WHO European Centre For Environment And Health (1999), Guidelines on Quality Management in Multidisciplinary Occupational Health Services. Bilthoven
52. Wilson J.R. (1991). A framework and a foundation for ergonomics. *J Occup Psychology*, 64, 67-80.
53. Wilson J.R. and Grey Taylor S.M. (1995). Simultaneous engineering for self directed work teams implementation: A case study in the electronics industry. *Int J Ind Ergonomics*, 16, (4-6), October 1995.
54. Zink K.J. (1996). Continuous improvement through employee participation. Some experiences from a long-term study in Germany. In: *Human Factors in Organizational Design and Management*, Brown Jr., V.O. and Hendrick, H.W. (eds), Elsevier Science, 155-160.

ANNEXE 1

Guide de concertation Déparis: Dépistage Participatif des Risques

Procédure d'utilisation

1. Information par la direction sur les objectifs et engagement de celle-ci de tenir compte des résultats.
2. Accord du Comité de prévention et de protection au travail.
3. Définition d'un petit groupe de postes formant une "situation" de travail.
4. Désignation d'un coordinateur Déparis par la direction avec l'accord des travailleurs.
5. Le coordinateur Déparis adapte éventuellement l'outil à la situation de travail en modifiant des termes, en éliminant, transformant ou ajoutant des aspects.
6. Constitution d'un groupe de travail avec des travailleurs-clés et du personnel d'encadrement technique choisis par la direction.
7. Réunion dans un local calme près des postes de travail.
8. Explication par le coordinateur Déparis du but de la réunion et de la procédure.
9. Discussion sur les aspects repris sous chaque rubrique en recherchant:
 - ce qui peut être fait pour améliorer la situation, par qui et quand
 - ce pour quoi il faut demander l'assistance d'un conseiller en prévention
 - le coût des mesures d'amélioration proposées et leur impact éventuel sur la qualité du produit et sur la productivité: pas (0), peu (€), moyen (€€) ou élevé (€€€).
10. Après la réunion, synthèse par le coordinateur Déparis:
 - la liste des points à étudier plus en détail avec les priorités.
 - la liste de solutions envisagées avec indication de qui fait quoi et quand
 - les rubriques utilisées, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
11. Présentation à la direction et aux organes de concertation et aux participants du groupe de concertation.
12. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus, facteur par facteur, au moyen des méthodes de niveau 2, **Observation**, de la stratégie **SOBANE**.

Le texte suivant peut aider à préciser le but de la réunion.

"Au cours de la réunion, nous allons passer en revue tous les aspects techniques, d'organisation et de relation qui font que le travail est plus ou moins facile, efficace et agréable.

L'objectif n'est pas de savoir si c'est facile ou agréable à 20, 50 ou 100 %.

Il est de trouver ce qui peut être fait concrètement, tout de suite, dans 3 mois et plus tard pour que ce soit plus efficace et plus agréable.

Il peut s'agir de modifications techniques, de nouvelles techniques de travail, mais aussi de meilleures communications, de réorganisation des horaires, de formations plus spécifiques.

Pour certains points, nous devrions arriver à dire ce qu'il faut changer et comment concrètement le changer. Pour d'autres, des études complémentaires devront être réalisées.

La Direction s'engage à établir un plan d'actions dans le but de donner suite au mieux à ce qui sera discuté. "

Le guide de concertation

1. Les locaux et zones de travail

A discuter

Les ateliers, bureaux et zones de travail

- ◇ De taille moyenne et personne n'est isolé

Les voies de circulation (pour personnes et véhicules)

- ◇ Assez larges, bien délimitées par des lignes
- ◇ Non encombrées par des objets, caisses, palettes...
- ◇ Bonne visibilité

Les accès aux zones de travail

- ◇ Faciles, directs et de largeur suffisante (> 80 cm)

L'encombrement: rangement et ordre satisfaisants

Les espaces de rangement

- ◇ Suffisants (classiers, armoires...) et facilement accessibles

L'entretien technique et ménager

- ◇ Locaux bien et régulièrement entretenus, agréables

Les déchets

- ◇ Triés et évacués correctement
- ◇ Conteneurs adéquats et en nombre suffisant

Les sols

- ◇ En bon état, de niveau, solides, non glissants

Les locaux sociaux

- ◇ Douches, toilettes, vestiaires, réfectoire...
- ◇ De taille suffisante, confortables et bien équipés

Les issues de secours

- ◇ Libres, bien visibles
- ◇ Signalées par les pictogrammes adéquats

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



2. L'organisation du travail

A discuter

L'organisation du travail

- ◇ Claire et satisfaisante
- ◇ Permet de travailler en sécurité
- ◇ Planification satisfaisante dans le temps et dans l'espace
- ◇ Procédures de travail: claires et connues

Les circonstances de travail

- ◇ Le lieu, les outils, le matériel, les stocks, les imprévus, les demandes extérieures, le temps...
- ◇ Permettent d'appliquer les procédures de travail normales et de faire un travail de qualité

L'approvisionnement des postes

- ◇ Stocks tampons ni trop grands ni trop petits

L'indépendance avec les postes voisins

- ◇ Ni trop, ni trop peu

Les interactions et communications au cours du travail entre travailleurs des différents postes: faciles et libres

Les moyens de communication

- ◇ Voix, téléphones, ordinateurs, parlophones ... adéquats et agréables

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



3. Les accidents de travail

| A discuter | Qui peut faire quoi de <u>concret</u> et quand? |
|---|---|
| <p>Les vêtements de travail et Equipements de protection individuelle (EPI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Adaptés, disponibles, utilisés, entretenus, rangés... ✧ Produits dangereux: masques, lunettes, gants ✧ Machines: lunettes (projections), gants ✧ Travaux en hauteur: casque, harnais de sécurité... | |
| <p>Les chutes de hauteur: garde-corps, ancrages, entretien des équipements de travail en hauteur, levage de personnes...</p> <p>Les chutes de plain-pied: état du sol, ordre, propreté...</p> <p>Les chutes ou projections d'objets</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Sécurité des opérations, rangement des outils et du matériel... | |
| <p>Les risques mécaniques: heurt, entraînement, écrasement, sectionnement, coupures, piqûres, brûlures... dus à l'absence ou à la neutralisation de garants, cache-poulie; l'utilisation de seringues, cutters, sources de chaleur</p> | |
| <p>Les procédures en cas d'accident</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Claires, connues et appliquées <p>Les analyses des accidents du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Systématiques, complètes, utiles <p>Les premiers soins: locaux de secours, boîtes de secours, secouristes...bien localisés et adéquats</p> | |
| <p>Aspects à étudier plus en détail:</p> | |



4. Les risques électriques et d'incendie

| A discuter | Qui peut faire quoi de <u>concret</u> et quand? |
|---|---|
| <p>Les risques électriques</p> <p>L'installation électrique générale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Différentiels, fusibles, mise à la terre, signalisation, protection <p>Le matériel: fils, câbles, rallonges, prises de terre ...</p> <p>L'équipement: connexions, boutons d'arrêt d'urgence, mises à la terre, entretien, isolation, batteries...</p> | |
| <p>Le risque incendie et explosions</p> <p>Les matières inflammables ou explosives: quantité, stockage, ventilation, approvisionnement...</p> <p>Les sources: flamme nue, sources de chaleur ou d'étincelles (électricité statique...), signalisation</p> <p>Les moyens de lutte: détection et extinction automatique, extincteurs, dévidoirs, bornes d'incendie..., signalisation</p> <p>Le compartimentage des locaux, escaliers : gaines techniques, portes coupe-feu (état, encombrement), rebouchage des ouvertures (câbles, canalisations...)...</p> <p>L'équipe d'intervention interne: formée, disponible</p> <p>Les consignes en cas d'incendie: plans d'évacuation, alerte, alarme, voies et issues de secours, points de rendez-vous, tests d'évacuation...</p> <p>La signalisation: zones de stockage, moyens de lutte, issues et éclairage de secours, plans par étage ...</p> | |
| <p>Aspects à étudier plus en détail:</p> | |



5. Les commandes et signaux

A discuter

Les ordres de travail: bordereaux, listes...clairs

Les signaux (écrans, lampes...) **et les commandes**

- ✦ Boutons, manettes, pédales...en bon état

Leur localisation

- ✦ Près et en face du travailleur, ni trop haut, ni trop bas
- ✦ Bien disposés sur le tableau de commande (nombre et couleurs des boutons, lampes...)
- ✦ Systèmes d'arrêts d'urgence (boutons, câbles...) présents et facilement accessibles

Leurs caractéristiques

- ✦ Respect des stéréotypes: aiguille mobile de gauche à droite, vert = marche... rouge = arrêt, sens de la commande...
- ✦ Niveau sonore ou intensité lumineuse adéquate
- ✦ La taille: forme et dimensions (boutons, voyants...)

La force

- ✦ Pas de force excessive de pression du doigt ou du pied ...

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



6. Le matériel de travail, les outils, les machines

A discuter

Le matériel, outils et machines

- ✦ Marteaux, pinces...machines fixes, portatives, de levage...
- ✦ Clairement répertorié (inventaire)

Adéquats: pour chaque opération

- ✦ Isolés dans une zone de sécurité (machines dangereuses)

L'entretien

- ✦ En bon état
- ✦ Entretien régulier, vérification approfondie annuelle
- ✦ Mise à l'écart en cas de problèmes (cordons abîmés, fissures, déchirures, usure générale...)
- ✦ Nettoyé et rangé selon les besoins en des endroits facilement accessibles autour des postes de travail

Les dimensions et formes

- ✦ Faciles à saisir en sécurité
- ✦ Faciles à utiliser sans fatigue des mains ou des bras
- ✦ Manches droits ou courbés, trop longs ou trop courts, trop gros ou trop fins, trop rugueux ou trop lisses

Adaptés au travailleur et sécurisés

- ✦ Pas d'éléments qui peuvent blesser
- ✦ Pas trop lourds ; pas de vibrations
- ✦ Adaptés aux gauchers

La formation des travailleurs

- ✦ A l'utilisation la plus sûre et la plus efficace du matériel et des machines

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



7. Les positions de travail

A discuter

La répétition des mêmes gestes: pas en continu

Les positions de travail: confortables

- ✦ Le dos droit: pas de flexions ou torsions
- ✦ La tête droite: pas de flexions, extensions, rotations
- ✦ Les épaules relâchées: pas haussées
- ✦ Les bras près du corps: pas écartés ou levés
- ✦ Les mains en position normale: non fléchies
- ✦ Les deux pieds sur le sol ou un repose-pied
- ✦ Pas de travaux genoux ou accroupi
 - Sinon genouillères, coussins en mousse... disponibles
- ✦ Pas de positions défavorables répétées ou prolongées

Les hauteurs de travail: (tables, bureaux, étagères, machines-outils...) permettent cette position idéale

Le travail assis ou assis/debout

- ✦ De préférence
- ✦ Sièges de qualité, stables et confortables
- ✦ Appui des avant-bras sur le plan de travail ou sur des accoudoirs réglables en hauteur
- ✦ Pas de gêne pour les jambes sous le plan de travail

Si en position debout

- ✦ Pas de gêne dans les mouvements
- ✦ Appui confortable possible des cuisses et/ou des bras sur des surfaces à bonne hauteur

Les aides

- ✦ Escabeaux... disponibles pour le travail en hauteur.
- ✦ Stables, solides, faciles à utiliser en sécurité (chutes)

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



8. Les efforts et les manutentions

A discuter

Les gestes et efforts

- ✦ Pas brusques ni importants
- ✦ Sans déplacements rapides ou répétés

Les efforts des mains

- ✦ Modérés, pas de torsion des poignets
- ✦ Jamais de coups avec le talon de la main

Les charges

- **Légères et équilibrées** (liquides, taille des sacs...)
- **Confortables à saisir:** bonnes poignées, pas de bords coupants, pas glissants, pas trop chaud ou trop froid ...
- **À bonne hauteur:** saisie et dépose à hauteur de la ceinture
- **Pas de torsion ou inclinaison du tronc**
- **Portées seulement sur de courtes distances**

Les aides mécaniques: adéquates

- ✦ Palans, chariots à pousser plutôt qu'à tirer...pour les charges lourdes ou instables
- ✦ Courroies, tapis roulant...pour les transports fréquents
- ✦ De qualité, bien situées et faciles et rapides à utiliser

La formation: formation à la manutention adaptée au poste

La fatigue en fin de journée: acceptable

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



9. L'éclairage

A discuter

L'éclairage dans les locaux et du travail lui-même

- ✧ Ni trop, ni trop peu: suffisant pour voir les détails du travail, mais pas trop important

Pas d'ombres sur le travail

Pas de reflet ni éblouissement

- ✧ Sur les tables, les surfaces métalliques ou en verre, les feuilles de plastique, les fenêtres, les écrans...
- ✧ En particulier par le soleil, fenêtres avec des rideaux, stores ou pare-soleil
- ✧ Pas de vue directe des sources de lumière

L'uniformité de l'éclairage

- ✧ Des zones de travail et de passage (escaliers...)

La vue sur l'extérieur

- ✧ Eclairage naturel par des fenêtres propres

Les luminaires

- ✧ Propres, nettoyés régulièrement
- ✧ Lampes ou tubes défectueux remplacés rapidement

Le travail sur écran d'ordinateur

- ✧ Le travailleur n'est ni face ni dos à une fenêtre ou à une source importante de lumière

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



10. Le bruit

A discuter

Dans les ateliers

- **La facilité pour se parler:** à une distance de 1 mètre
- **Les EPI:** (bouchons, casque...): disponibles et utilisés quand nécessaire

Dans les bureaux

- **Pas d'inconfort ou de distractions** (trafic, téléphones, conditionnement d'air, photocopieuses, conversations...)

L'emplacement des postes de travail

- ✧ Le plus à l'écart possible des sources de bruit

Les moyens de communication

- ✧ Tiennent compte du bruit ambiant

Les machines ou installations bruyantes

- ✧ Bien entretenues, capotées

Les trous, orifices

- ✧ Dans les parois entre les locaux, les fentes en dessous des portes

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



11. L'hygiène atmosphérique

Risques chimiques (solides, liquides ou gaz) et biologiques (bactéries, virus, liquides corporels...)

A discuter

Les risques chimiques et biologiques

- ✧ Inventaire des produits disponible et à jour
- ✧ Documentation sur les risques disponible

La formation sur les procédures et les risques

Les procédures: respectées

- ✧ D'utilisation: claires et respectées (mélanges, dosages)
- ✧ En cas d'incident (renversement, éclaboussure...)

L'étiquetage: récipients adéquats et bien étiquetés

Les stocks

- ✧ Produits toxiques, corrosifs, inflammables, biologiques... stockés dans des espaces appropriés, isolés et signalisés

Les poussières, copeaux, huiles, vapeurs...

- ✧ Evacués (ventilation, aspiration...) sans mise en suspension ou dispersion

Les déchets chimiques et biologiques

- ✧ Evacués de manière contrôlée suivant une procédure connue dans des récipients (poubelles) adéquats

La signalisation

- ✧ Adéquate et respectée: interdiction de fumer, locaux à risque...

Les protections collectives

- ✧ Douches, lavabos, rince-œil... sont bien situés et en bon état

Les EPI: gants, masques, lunettes, vêtements...

- ✧ Adéquats, disponibles et utilisés

Le personnel à risque aggravé: femmes, femmes enceintes ou allaitantes, jeunes travailleurs..., surveillance de la santé

Les vaccinations en ordre

L'hygiène

- ✧ Personne ne mange sur le lieu de travail
- ✧ Pas de champignons ou moisissures

Le renouvellement de l'air suffisant

- ✧ L'air est frais, agréable à respirer, sans odeurs

Les fumeurs

- ✧ Zone fumeurs bien localisée et ventilée

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



12. Les ambiances thermiques

A discuter

La température

- ✧ Ni trop chaud ou froid, pas de variations importantes

L'humidité: ni trop sec ou humide

Pas de courants d'air: par les fenêtres et portes

Les sources de froid, chaleur ou humidité

- ✧ Éliminées: eau, vapeur, machines, soleil...

Les vêtements de travail

- ✧ Confortable: bleu de travail, tablier de labo...

Les vêtements de protection

- ✧ Si nécessaires (isolants, imperméables, anti rayonnement...)
- ✧ De qualité, adaptés et confortables

Les boissons: disponibles s'il fait trop chaud ou trop froid

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



13. Les vibrations

A discuter

Les engins de transport (chariots élévateurs...)

- ✧ Adéquats pour le travail à réaliser
- ✧ Le sol, les voies de circulation, les pneus, les suspensions, les sièges sont en bon état

Les machines vibrantes (disqueuses, ponceuses, foreuses...)

- ✧ Adéquates pour le travail à réaliser
- ✧ Pas trop lourdes et sans vibrations
- ✧ En bon état et régulièrement entretenus

Les outils, mèches, disques... : adéquats et en bon état

La formation

- ✧ Engins, véhicules, machines et outils vibrants bien utilisés
- ✧ Bonnes positions de travail, forces, travail à 1 ou 2 mains....

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



14. L'autonomie et les responsabilités individuelles

A discuter

Les ordres et attentes: pas de contradictions

Le degré d'initiative

- ✧ Chacun peut adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe

L'autonomie

- ✧ Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail

La liberté de contact

- ✧ Chacun prend lui-même les contacts qu'il juge nécessaires avec les services périphériques (entretien, achats, qualité...) ou extérieurs

Le niveau d'attention: moyen en fonction

- ✧ De la gravité des actions à prendre
- ✧ Du caractère imprévisible des événements

Les décisions

- ✧ Le nombre de choix est limité
- ✧ Les informations sont disponibles
- ✧ Elles ne sont pas trop difficiles à prendre
- ✧ La vitesse de réaction nécessaire est normale

Les responsabilités

- ✧ Chacun connaît les siennes et les apprécie
- ✧ Ni trop lourdes, ni trop légères

Les erreurs

- ✧ Chacun corrige lui-même ses erreurs éventuelles

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



15. Le contenu du travail

A discuter

L'intérêt du travail: intéressant et diversifié

- ✦ Tâches préparatoires, contrôle qualité, retouche, entretien...

Les compétences

- ✦ Le travail de chacun correspond à sa fonction et à ses compétences professionnelles
- ✦ Il permet d'utiliser et de développer ces compétences

Les informations et la formation

- ✦ De tous (jeunes, intérimaires, plus anciens)
- ✦ Spécifiques au travail de chacun
- ✦ Sur les procédures, les risques et la prévention
- ✦ A l'embauche et de façon périodique

La charge émotionnelle: pas trop lourde

- ✦ Erreurs dramatiques, environnement (hôpitaux)...

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



16. Les contraintes de temps

A discuter

Les horaires et le programme de travail

- ✦ Connus suffisamment à l'avance
- ✦ Permettent d'organiser sa journée de travail comme on le souhaite
- ✦ Flexibles dans des marges déterminées

Le rythme de travail: pas excessif

- ✦ Le travail en retard peut être résorbé rapidement

L'autonomie du groupe: il s'organise lui-même concernant

- ✦ Les horaires et les congés
- ✦ La répartition du travail, les pauses, les rotations
- ✦ La récupération des retards de production
- ✦ Les heures supplémentaires
- ✦ Les creux et pics de travail (chômage partiel...)
- ✦ Le travail supplémentaire ou en dernière minute

Les interruptions dans le travail

- ✦ Peu d'imprévus

Les pauses

- ✦ Fréquentes et courtes
- ✦ Organisées en fonction de la lourdeur du travail, de la pénibilité des postures, du caractère répétitif, de la fatigue mentale.

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie

A discuter

Les communications pendant le travail

- ✦ Toujours possibles, tant sur le travail que sur d'autres sujets
- ✦ L'organisation du travail et des espaces permet de se voir

La répartition du travail: équitable au sein du groupe

- ✦ Chacun connaît exactement son travail et son rôle

L'entraide entre travailleurs pour des problèmes de travail

La concertation pour le travail: régulière

- ✦ Entre le personnel, les services et la hiérarchie
- ✦ Pour définir, planifier et se répartir le travail
- ✦ Pour solutionner les problèmes

La hiérarchie: connue, appréciée et respectée

Les relations avec la hiérarchie

- ✦ Bonne entente, confiance, collaboration et bon climat social
- ✦ Pas de relations tendues ou conflits d'intérêt...
- ✦ Support en cas de difficultés de travail ou personnelle
- ✦ Délégations...

Les suggestions et critiques des travailleurs

- ✦ Encouragées, entendues et suffisamment prises en compte
- ✦ Les problèmes sont signalés.

Les évaluations

- ✦ Chacun sait comment son travail est évalué
- ✦ Quand et comment il est contrôlé
- ✦ Il en connaît les critères et les conséquences
- ✦ Chacun est informé des résultats de son évaluation
- ✦ Le travail de chacun est suffisamment apprécié

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



18. L'environnement psychosocial

A discuter

Les promotions: possibles

- ✦ Selon des critères objectifs et clairs
- ✦ Connus et approuvés par tous
- ✦ Sur base des évaluations et en fonction des performances

Les discriminations: aucune

- ✦ Ni en fonction de l'âge, du sexe ou des origines
- ✦ Ni à l'engagement, ni pour les promotions

L'emploi

- ✦ Stable
- ✦ Confiance en l'intégrité et l'avenir de l'entreprise
- ✦ Les problèmes de remplacement des absents, intérimaires sont bien traités

Les salaires

- ✦ Correspondent aux compétences et au travail réalisé

Le conseil d'entreprise et le CPPT: satisfaisants

Les problèmes psychosociaux

- ✦ Insatisfaction, stress, harcèlement, problèmes personnels...
- ✦ Les structures et procédures d'accueil existent et sont utilisées
- ✦ Des informations sont données
- ✦ Des actions préventives sont menées

Les conditions de vie en entreprise

- ✦ Permettent un développement personnel et professionnel
- ✦ Sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...)
- ✦ Tous les travailleurs sont globalement satisfaits

Qui peut faire quoi de concret et quand?

Aspects à étudier plus en détail:



Bilan:

Reportez ici les appréciations générales des rubriques, en coloriant la case en vert 😊, en jaune 😐 ou en rouge 😞.

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

Inventaire des propositions d'amélioration et des études complémentaires à réaliser

Reportez ici les actions concrètes susceptibles d'être prises directement, indiquées dans le cadran droit des 18 rubriques
Ainsi que les aspects à approfondir par une Observation détaillée, indiqués dans le cadre inférieur des 18 rubriques.

| N° | Qui? | Fait quoi et comment? | Coût | Quand? | |
|----|------|-----------------------|------|---------|---------|
| | | | | projeté | réalisé |
| | | | | | |

ANNEXE 2:

Etude Déparis dans un atelier d'imprimerie

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

Synthèse des améliorations proposées et des aspects à étudier plus en détail

| N° | QUI? | QUOI? | Coût | QUAND? | |
|----|--------------|---|------|---------------|---------|
| | | | | Projeté | Réalisé |
| 1 | Travailleurs | • Evacuer les caisses, palettes, charrettes au fur et mesure | 0 | -/- | -/- |
| 2 | Travailleurs | • Ranger la zone de travail tous les jours | 0 | -/- | -/- |
| 3 | Travailleurs | • Mettre la palette de papier de réserve de l'autre côté du couloir en face de la relieuse | 0 | -/- | -/- |
| 4 | Entretien | • Reculer l'armoire pour porter le passage vers la relieuse à 70 cm | 0 | -/- | -/- |
| 5 | Travailleurs | • Porter la réserve de papier à 2 palettes pour satisfaire aux besoins d'une journée entière | 0 | -/- | -/- |
| 6 | Conseiller P | • Déterminer le type et le volume de l'extincteur | 0 | à approfondir | |
| 7 | Travailleurs | • Légères fuites de poussières et poudres de toner lors du rechargement: aspirer et nettoyer le local plus fréquemment. | 0 | -/- | -/- |
| 8 | Direction | • Déterminer des priorités dans les tâches. Tout est urgent | 0 | à approfondir | |
| 9 | Direction | • Organiser et systématiser les commandes par email à partir de fichiers informatiques | 0 | à approfondir | |
| 10 | Direction | • Clarifier les responsabilités de chacun tout en gardant la polyvalence | 0 | à approfondir | |
| 11 | Direction | • Revoir le système de commandes et fixer de critères permettant de déterminer les priorités | 0 | à approfondir | |
| 12 | Direction | • Revoir les délégations de responsabilités | 0 | à approfondir | |

| | | | | | |
|----|--------------|---|-----|---------------|-----|
| 13 | Direction | • Prévoir une concertation afin d'améliorer les rapports au sein du groupe | 0 | à approfondir | |
| 14 | Direction | • Informer sur le système d'évaluation | 0 | à approfondir | |
| 15 | Direction | • Revoir la gestion des congés | 0 | à approfondir | |
| 16 | Direction | • Instaurer une information systématique et complète | 0 | à approfondir | |
| 17 | Travailleurs | • Aspirer et nettoyer la zone de travail au moins à la fin de chaque série de production pour enlever les poussières et les résidus de toner | € | -/- | -/- |
| 18 | Entretien | • Réparer la latte, les dalles et le revêtement du sol | € | -/- | -/- |
| 19 | Direction | • Prévoir un tablier en plus par personne et les nettoyer toutes les semaines | € | -/- | -/- |
| 20 | Entretien | • Installer un bloc en caoutchouc sur le coin avant gauche de la copieuse sur lequel on se heurte facilement | € | -/- | -/- |
| 21 | Conseiller P | • Prévoir des gants pour éviter de se couper en manipulant le papier | € | -/- | -/- |
| 22 | Conseiller P | • Prévoir un cutter à lame rétractable automatique | € | -/- | -/- |
| 23 | Conseiller P | • Prévoir un étui de rangement du nouveau cutter fixé au mur. | € | -/- | -/- |
| 24 | Entretien | • Rehausser le bac d'alimentation des deux photocopieuses de 30 cm de manière à ne plus devoir se pencher | € | -/- | -/- |
| 25 | Entretien | • Prévoir une tablette de 70 cm au lieu de 45 cm pour localiser les écrans ou acheter des écrans plats moins encombrants de manière à pouvoir plus facilement installer le clavier et la souris | € | -/- | -/- |
| 26 | Entretien | • Faire contrôler annuellement le transpalette. | € | -/- | -/- |
| 27 | Entretien | • Les tubes sont de couleurs différentes: les harmoniser | € | -/- | -/- |
| 28 | Direction | • Organisation de la zone de travail | € | à approfondir | |
| 29 | Direction | • Centraliser les commandes et les organiser par un bon de commande obligatoire | € | à approfondir | |
| 30 | Conseiller P | • Revoir la position des écrans pour pouvoir travailler assis | € | à approfondir | |
| 31 | Direction | • Organiser un coin café près des fenêtres, avec vue sur l'extérieur. | €€ | à approfondir | |
| 32 | Entretien | • Les toilettes ne sont pas opérationnelles et propres: les réparer et assurer leur entretien régulier | €€ | -/- | -/- |
| 33 | Conseiller P | • Fournir des chaussures avec bout renforcé | €€ | -/- | -/- |
| 34 | Entretien | • Installer deux blocs de prises électriques supplémentaires dans le sol juste à gauche des photocopieuses | €€ | -/- | -/- |
| 35 | Conseiller P | • Installer un extincteur supplémentaire sur le mur de droite juste entre les fenêtres | €€ | -/- | -/- |
| 36 | Direction | • Prévoir un chariot sur roulettes de 60 cm de haut pour faciliter l'évacuation des produits imprimés | €€ | -/- | -/- |
| 37 | Entretien | • Renouveler le recouvrement de sol | €€ | -/- | -/- |
| 38 | Conseiller P | • Revoir systématiquement les protections individuelles | €€ | à approfondir | |
| 39 | Conseiller P | • Prévoir un siège « assis-debout » | €€ | à approfondir | |
| 40 | Conseiller P | • Prévoir un appareil d'éclairage supplémentaire au-dessus de chaque poste de travail | €€ | à approfondir | |
| 41 | Direction | • Revoir les salaires | €€ | à approfondir | |
| 42 | Conseiller P | • Etudier la façon de réduire le bruit. | €€€ | à approfondir | |

Résultats de la concertation Déparis

| | |
|--|---|
| 1. Les aires de travail | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evacuer les caisses, palettes, charrettes au fur et à mesure • Ranger la zone de travail tous les jours • Mettre la palette de papier de réserve de l'autre côté du couloir en face de la relieuse • Reculer l'armoire pour porter le passage vers la relieuse à 70 cm • Organiser un coin café près des fenêtres, avec vue sur l'extérieur. • Aspirer et nettoyer la zone de travail au moins à la fin de chaque série de production pour enlever les poussières et les résidus de toner • Réparer la latte, les dalles et le revêtement du sol | |
| Aspects à étudier plus en détail: | |
| Organisation de la zone de travail. Recouvrement de sol. |  |
| 2. L'organisation du travail | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Porter la réserve de papier à 2 palettes pour satisfaire aux besoins d'une journée entière | |
| Aspects à étudier plus en détail: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer des priorités dans les tâches. Tout est urgent • Centraliser les commandes et les organiser par un bon de commande obligatoire • Organiser et systématiser les commandes par email à partir de fichiers informatiques |  |
| 3. Les accidents de travail | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un tablier en plus par personne et les nettoyer toutes les semaines • Installer un bloc en caoutchouc sur le coin avant gauche de la copieuse sur lequel on se heurte facilement • Fournir des chaussures avec bout renforcé • Prévoir des gants pour éviter de se couper en manipulant le papier • Prévoir un cutter à lame rétractable automatique | |
| Aspects à étudier plus en détail: | |
| Revoir systématiquement les protections individuelles |  |
| 4. Les risques électriques et d'incendie | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| Les risques électriques <ul style="list-style-type: none"> • Installer deux blocs de prises électriques supplémentaires dans le sol juste à gauche des photocopieuses Le risque incendie <ul style="list-style-type: none"> • Installer un extincteur supplémentaire sur le mur de droite juste entre les fenêtres | |
| Aspects à étudier plus en détail: | |
| Revoir le nombre et l'emplacement des extincteurs |  |
| 5. Les commandes et signaux | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| Rien à signaler | |
| Aspects à étudier plus en détail: -. | |
|  | |
| 6. Le matériel de travail, les outils, les machines | |
| Que faire de <u>concret</u> pour améliorer la situation? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le cutter est dangereux: prévoir un cutter à lame rétractable automatique • Prévoir un étui de rangement du nouveau cutter fixé au mur. | |
| Aspects à étudier plus en détail: - | |
|  | |

7. Les positions de travail

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Rehausser le bac d'alimentation des deux photocopieuses de 30 cm de manière à ne plus devoir se pencher
- Prévoir une tablette de 70 cm au lieu de 45 cm pour localiser les écrans ou acheter des écrans plats moins encombrants de manière à pouvoir plus facilement installer le clavier et la souris

Aspects à étudier plus en détail:

- Le travail s'effectue essentiellement en position debout, prévoir un siège « assis-debout »
- Revoir la position des écrans pour pouvoir travailler assis



8. Les efforts et les manutentions

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Faire contrôler annuellement le transpalette.
- Prévoir un chariot sur roulettes de 60 cm de haut pour faciliter l'évacuation des produits imprimés

Aspects à étudier plus en détail: -



9. L'éclairage

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Les tubes sont de couleurs différentes: les harmoniser
- L'éclairage général est insuffisant

Aspects à étudier plus en détail:

- Prévoir un appareil d'éclairage supplémentaire au-dessus de chaque poste de travail



10. Le bruit

Que faire de concret pour améliorer la situation?

Aspects à étudier plus en détail:

- Le local est très bruyant: étudier la façon de réduire le bruit.



11. L'hygiène atmosphérique

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Légères fuites de poussières et poudres de toner lors du rechargement: aspirer et nettoyer le local plus fréquemment.

Aspects à étudier plus en détail: -



12. Les ambiances thermiques

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Rien à signaler

Aspects à étudier plus en détail: -



13. Les vibrations

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Rien à signaler

Aspects à étudier plus en détail: -



14. L'autonomie et les responsabilités individuelles

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Rien à signaler

Aspects à étudier plus en détail:



15. Le contenu du travail

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Rien à signaler

Aspects à étudier plus en détail: -



16. Les contraintes de temps

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Le travail est mal réparti dans le temps du fait de ce que les priorités ne sont pas fixées et que tout est urgent

Aspects à étudier plus en détail:

- Revoir le système de commandes et fixer de critères permettant de déterminer les priorités



17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- On ne sait pas toujours quel est exactement son travail et son rôle
- Un des supérieurs intervient périodiquement dans le mode opératoire. Les travailleurs se sentent dévalorisés et sont agacés
- Dans certains cas, il y a des disputes et des agressions verbales
- Les travailleurs ne connaissent pas la façon dont ils sont jugés. Ils ne reçoivent pas de feedback et n'ont pas la possibilité d'en discuter

Aspects à étudier plus en détail:

- Clarifier les responsabilités de chacun tout en gardant la polyvalence
- Revoir les délégations de responsabilités
- Prévoir une concertation afin d'améliorer les rapports au sein du groupe
- Information sur le système d'évaluation



18. L'environnement psychosocial

Que faire de concret pour améliorer la situation?

- Les salaires sont inférieurs à ceux de la concurrence
- Le personnel malade ou en congé n'est pas remplacé ce qui entraîne une surcharge de travail
- L'emploi n'est pas stable et les travailleurs sont laissés dans l'incertitude
- Manque d'informations sur l'évolution de l'entreprise

Aspects à étudier plus en détail:

- Revoir la gestion des congés
- Revoir les salaires
- Instaurer une information systématique et complète



Tableau synoptique de 3 études Déparis réalisées dans la même entreprise d'imprimerie

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

ANNEXE 3:

Check-list de vérification des gros risques Procédure d'utilisation

La check-list n'est pas destinée à être utilisée seule, mais en complément au guide de concertation Déparis

La **check-list** n'est qu'un complément à **Déparis** :

- **Déparis** est le **guide de concertation** destiné à rechercher de manière participative à améliorer le bien-être de la situation de travail dans toutes ses composantes
- La **check-list** permet de s'assurer que les risques les plus importants d'accidents et de maladies professionnelles n'ont pas été omis

La **check-list** doit être utilisée de préférence par le conseiller en prévention qui supervise l'application de la stratégie **SOBANE** et en particulier l'utilisation du guide de concertation **Déparis** pour cette situation de travail.

Ce conseiller en prévention doit donc bien connaître au départ le guide de concertation **Déparis** et son utilisation.

Il examine la situation de travail en se servant des 4 tableaux de la **check-list**

- en portant une appréciation sur chaque aspect
NA: non applicable
😊 : feu vert: situation tout à fait satisfaisante
😟 : feu orange: situation moyenne et ordinaire, à améliorer si possible
😡 : feu rouge: situation insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et à améliorer nécessairement.
- en cherchant, non pas à quantifier ou mesurer, mais à identifier les problèmes, à en déterminer les causes et quelques mesures d'amélioration éventuelles
- en notant toutes ses observations et commentaires
- en reportant pour l'ensemble de la rubrique le code d'appréciation le plus grave porté sur les aspects particuliers de cette rubrique.

S'il en a la possibilité et le temps, il parcourt de même l'ensemble des tableaux de **Déparis**.

La **check-list** est utilisée **après** la réunion de concertation **Déparis** si le conseiller en prévention n'a pas conduit lui-même cette réunion.

- Le conseiller en prévention prend connaissance des résultats de la réunion **Déparis**
- Il examine la situation de travail, de préférence en compagnie du coordinateur **Déparis** de la réunion de concertation
- Il complète éventuellement les résultats de la réunion **Déparis** après en avoir discuté avec le coordinateur **Déparis**
- Il révisé avec lui le tableau d'action «Qui fait Quoi Quand ? »

Si le conseiller en prévention est appelé à animer lui-même la réunion de concertation **Déparis**, il est souhaitable qu'il utilise la **check-list** avec le guide **Déparis** lui-même **avant** cette réunion afin de se familiariser avec la situation de travail et de recueillir les informations qui lui permettront de diriger au mieux et d'enrichir la réunion de concertation.

En aucun cas cependant les informations recueillies ne doivent servir à limiter les aspects de la situation de travail qui seront discutés au cours de la réunion de concertation Déparis

La suite de la procédure rejoint ensuite celle présentée pour **Déparis**, à savoir :

- Présentation aux responsables et aux organes de concertation des résultats globaux,
- Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus, facteur par facteur, par les méthodes participatives d'**Observation** (niveau 2) de la stratégie **SOBANE**,
- Mise au point des plans d'action,
- Gestion dynamique des risques en réutilisant périodiquement le guide de concertation **Déparis**, la **check-list**, les méthodes d'**Observation** et d'**Analyse** pour une amélioration continue de la situation de travail.

La check-list n'est pas conçue de manière à satisfaire aux exigences légales en matière de visites annuelles des lieux de travail.

.....

| Les accidents de travail: (rubrique 3 de Déparis) | | | | |
|--|----|---|---|---|
| Les vêtements de travail et équipements de protection individuelle (EPI) | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Adaptés, disponibles, utilisés, entretenus, rangés... | | | | |
| ✦ Produits dangereux: masques, lunettes, gants | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Machines: lunettes (projections), gants | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Travaux en hauteur: casque, harnais de sécurité... | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les chutes de hauteur: | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Garde-corps, ancrages, entretien des équipements de travail en hauteur, levage de personnes... | | | | |
| Les chutes de plain-pied: état du sol, ordre, propreté... | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les chutes ou projections d'objets | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Sécurité des opérations, rangement des outils et du matériel... | | | | |
| Les risques mécaniques: | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Heurt, entraînement, écrasement, sectionnement, coupures, piqûres, brûlures... | | | | |
| ✦ dus à l'absence ou à la neutralisation de garants, cache-poulie; l'utilisation de seringues, cutters, sources de chaleur | | | | |
| Les procédures en cas d'accident | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Claires, connues et appliquées | | | | |
| Les analyses des accidents du travail | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Systématiques, complètes, utiles | | | | |
| Les premiers soins: | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Locaux de secours, boîtes de secours, secouristes... | | | | |
| ✦ Bien localisés et adéquats | | | | |
| Commentaires | | | | |
| | | | | |
| Jugement global | | | | |
| NA | ☺ | ☹ | ☹ | |

| Les risques électriques: (rubrique 4 de Déparis) | | | | | | | |
|--|----|---|---|----|---|---|---|
| L'installation électrique générale ✦ Différentiels, fusibles, mise à la terre, signalisation, protection | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Le matériel: fils, câbles, rallonges, prises de terre ... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| L'équipement: connexions, boutons d'arrêt d'urgence, mises à la terre, entretien, isolation, batteries... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Le risque incendie et explosions: (rubrique 4 de Déparis) | | | | | | | |
| Les matières inflammables ou explosives: quantité, stockage, ventilation, approvisionnement... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Les sources ✦ Flamme nue, sources de chaleur ou d'étincelles (électricité statique...), signalisation | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Les moyens de lutte ✦ Détection et extinction automatique, extincteurs, dévidoirs, bornes d'incendie..., signalisation | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Le compartimentage des locaux, escaliers ✦ Gaines techniques, portes coupe-feu (état, encombrement), rebouchage des ouvertures (câbles, canalisations...)... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| L'équipe d'intervention interne: formée, disponible | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Les consignes en cas d'incendie ✦ Plans d'évacuation, alerte, alarme, voies et issues de secours, points de rendez-vous, tests d'évacuation... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| La signalisation ✦ Zones de stockage, moyens de lutte, issues et éclairage de secours, plans par étage ... | NA | ☺ | ☹ | ☹ | | | |
| Commentaires | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Jugement global | | | | NA | ☺ | ☹ | ☹ |

| L'outillage et les machines: (rubrique 6 de Déparis) | | | | |
|--|----|---|---|---|
| Outillage (marteaux, tournevis, pinces... ou outils des machines): qualité, état- <ul style="list-style-type: none"> ✦ Machines portatives (foreuses, meuleuses, visseuses...) ✦ Réglementation: marquage CE, notice du fabricant, protections, état, poids | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Machines non portatives (machines outils...): <ul style="list-style-type: none"> ✦ Réglementation: marquage CE, notice, rapport de mise en service, protections, zone de sécurité, état | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Machines mobiles et engins de levage <ul style="list-style-type: none"> ✦ Réglementation: marquage CE, notice, rapport de mise en service, zone de sûreté ✦ Qualité, Appropriées Machines mobiles: permis, accès au poste, éclairage, signalisation... Engins de levage: permis, accès, poids de la charge, accessoires de levage, communication | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Tous <ul style="list-style-type: none"> ✦ Clairement répertorié (inventaire) ✦ Adéquats: pour chaque opération | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| L'entretien <ul style="list-style-type: none"> ✦ En bon état ✦ Inspections et entretiens réguliers et préventifs, vérification approfondie annuelle, inspection périodique (SECT) ✦ Mise à l'écart en cas de problèmes (cordons abîmés, fissures, déchirures, usure générale...): procédures, signalisation, machines de remplacement ✦ Nettoyé et rangé selon les besoins en des endroits facilement accessibles autour des postes de travail | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Sécurité des opérations: <ul style="list-style-type: none"> ✦ Protections collectives contre les projections ✦ Faciles à saisir en sécurité ✦ Adaptés au travailleur et sécurisés: Pas d'éléments qui peuvent blesser; Pas trop lourds; pas de vibrations; Adaptés aux gauchers | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| La formation des travailleurs <ul style="list-style-type: none"> ✦ A l'utilisation la plus sûre et la plus efficace du matériel et des machines | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Commentaires: | | | | |
| | | | | |
| Jugement global | | | | |
| | NA | ☺ | ☹ | ☹ |



Les risques chimiques et biologiques: (rubrique 11 de Déparis)

| | | | | |
|--|----|---|---|---|
| Inventaire des produits chimiques: ✦ A jour, avec nom du produit, quantité, composants, numéros CAS, symboles de danger, phrases R et S, fiches de sécurité... | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Inventaire des agents biologiques: ✦ Activités délibérées ou non délibérées, bactéries, virus, contact avec les patients et liquides corporels, eaux stagnantes chaudes... | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| La formation sur les procédures et les risques | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les procédures ✦ D'utilisation: claires et respectées (mélanges, dosages) | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ En cas d'incident (renversement, éclaboussure...) respectées | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| L'étiquetage: récipients adéquats et bien étiquetés | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les stocks ✦ Produits biologiques, toxiques, corrosifs, inflammables... stockés dans des espaces appropriés, isolés et signalisés | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les poussières, copeaux, huiles, vapeurs... ✦ Evacués (ventilation, aspiration...) sans mise en suspension ou dispersion | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les déchets chimiques et/ou biologiques ✦ Evacués de manière contrôlée suivant une procédure connue | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Dans des récipients (poubelles) adéquats | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| La signalisation ✦ Adéquate et respectée: interdiction de fumer, locaux à risque... | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les protections collectives ✦ Douches, lavabos, rince-œil... sont bien situés et en bon état | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les EPI: gants, masques, lunettes, vêtements... ✦ Adéquats, disponibles et utilisés | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Le personnel à risque aggravé: femmes, femmes enceintes ou allaitantes, jeunes travailleurs... ✦ Surveillance de la santé | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les vaccinations en ordre | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| L'hygiène ✦ Personne ne mange sur le lieu de travail | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| ✦ Pas de champignons ou moisissures | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Le renouvellement de l'air suffisant ✦ L'air est frais, agréable à respirer, sans odeurs | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Les fumeurs ✦ Zone fumeurs bien localisée et ventilée | NA | ☺ | ☹ | ☹ |
| Commentaires | | | | |
| Jugement global | | | | |
| | NA | ☺ | ☹ | ☹ |

Bilan:

Reportez ici les appréciations générales des rubriques,
en coloriant la case en vert 😊, en jaune 😐 ou en rouge 😞.

| Situation de travail: | | | | |
|--|----|---|---|---|
| Les accidents de travail: (rubrique 3 de Déparis) | NA | 😊 | 😐 | 😞 |
| Les risques électriques, incendie et explosions: (rubrique 4 de Déparis) | NA | 😊 | 😐 | 😞 |
| L'outillage et les machines : (rubrique 6 de Déparis) | NA | 😊 | 😐 | 😞 |
| Risques chimiques et biologiques: (rubrique 11 de Déparis) | NA | 😊 | 😐 | 😞 |

Synthèse des commentaires:

Reportez ici les commentaires notés à la fin de chacune des rubriques

| N° | Commentaires |
|----|--------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

ANNEXE 4

Recommandations générales complémentaires pour la conduite de réunion de groupe

Nous reprenons ci-dessous certaines informations générales concernant quelques problèmes couramment rencontrés lors de la conduite d'une réunion telle que Déparis.

Ces informations sont destinées à éclaircir quelques points abordés au chapitre 8 consacré à la mise en pratique de la stratégie SOBANE et à l'organisation d'une réunion de concertation Déparis.

Le lecteur consultera utilement également le "Manuel du formateur TOXTRAINER" publié par la Direction générale Humanisation du Travail du SPF Emploi, Travail, Concertation Sociale en mars 2004 et disponible auprès de la cellule Publications du SPF.

A. LES TYPES DE REUNION

Toutes les réunions ne sont pas semblables et ne se conduisent pas de la même façon. On distingue généralement:

- Les meetings et réunions de masse;
- Les conférences ou cours;
- Les réunions d'information "descendante" où une information doit être communiquée à un groupe relativement passif;
- Les réunions d'information "ascendante" ou interviews de groupe où il s'agit de recueillir de l'information sur la vie du groupe, ses activités, ses opinions...;
Dans ce groupe, on distingue:
 - ✧ Les réunions destinées à savoir et comprendre "ce qui se passe";
 - ✧ Les enquêtes sur les opinions, les attitudes, les besoins, les attentes du groupe;
 - ✧ Les réunions de résolution des problèmes relationnels au sein d'un groupe restreint.
- Les réunions discussions où on cherche à discuter d'une situation afin d'aboutir à des décisions qui rencontrent l'assentiment de tous.

C'est évidemment à ce dernier type de réunion qu'appartient la réunion de concertation Déparis de même que toutes les réunions utilisant les outils d'Observation de la stratégie SOBANE.

B. LA CONDUITE DES REUNIONS - DISCUSSION EN PETIT GROUPE

1. Préparation de la réunion.

- **La préparation de la réunion:** une convocation doit être envoyée à tous les participants suffisamment à l'avance de la réunion, avec les objectifs et l'objet de la réunion et la liste des participants et des indications précises sur le lieu et l'heure
- **Le local:**
 - ✧ Le local doit être le plus possible à l'abri des perturbations ou des pressions de l'extérieur.
 - ✧ Le confort acoustique et thermique doit être suffisant.
 - ✧ La disposition des tables doit faciliter les communications et les interactions: tables rondes ou ovales ou disposées en cercle.

- ✧ Les aides techniques doivent être disponibles: tableau noir ou de papier, marqueurs, rétroprojecteur, voire ordinateur et projecteur multimedia.
- ✧ Des boissons fraîches doivent être disponibles
- **La durée:** Comme discuté au chapitre 8 consacré à la mise en œuvre de la stratégie SOBANE, la durée normale de la réunion doit être de 2 heures.
- **Le nombre des participants: le nombre optimal est de 5 à 10 personnes**
 - ✧ Un groupe de 3 ou 4, s'il provient d'un ensemble de 15 à 20 personnes, s'avère pauvre et peu représentatif, les relations y restent fortement dépendantes des personnes et de leur rapport de force au sein de cet ensemble. Le groupe fonctionnera plutôt mal et sur une base individuelle sans identité collective.
 - ✧ A l'inverse, un groupe de plus de 10 personnes devient difficile à maintenir uni et tend à se fractionner en sous groupes où l'on retrouve les clivages décrit ci-dessus pour les petits groupes.
 - ✧ La taille optimale est de 5 à 10 personnes: le groupe développe alors une identité propre différente de la somme des personnes qui le composent, un dynamisme propre basé sur des interrelations équilibrées. Certes des différences de vue apparaissent (la réunion ayant pour but justement de les susciter et de les réunifier), mais l'unité existe pour régler et traiter ces divergences internes, réfléchir et envisager des solutions en commun, rapidement et efficacement.
- **Le choix des participants.**

Ce point est très particulier au contexte des réunions de concertation Déparis et a été traité au chapitre 8

- **La préparation de l'animateur.**

L'animateur doit être bien connu du groupe et vice versa. Ceci ne posera pas de problème dans les utilisations de "routine" de Déparis puisque le coordinateur doit être quelqu'un de la situation de travail.

Ce point par contre concerne le conseiller en prévention – facilitateur. Il lui faut:

- ✧ Se présenter au préalable et individuellement à tous les participants du futur groupe et surtout aux personnes les plus influentes;
- ✧ Vivre quelque temps dans la situation de travail pour, d'une part, être considéré comme relativement familier et, d'autre part, "prendre la température" de la situation de travail, le vocabulaire local, la nature du travail, les habitudes, les hiérarchies formelles et informelles, le type de relations...
- ✧ Mériter sa confiance par sa manière d'être et de communiquer, par la neutralité dans les conflits internes locaux, par l'écoute attentive des opinions individuelles.

2. Le déroulement de la discussion.

- **L'animateur veille progressivement à faire "mûrir" le groupe en veillant à ce que:**
 - ✧ Chacun soit à l'aise vis à vis de chacun des autres et du groupe dans son ensemble: connaissance réciproque.
 - ✧ Chacun croît en la bonne foi et la bonne volonté constructive des autres membres du groupe: confiance mutuelle.
 - ✧ Chacun, connaisse sa marge de liberté et de responsabilité par rapport au groupe extérieur (collègues, direction...) qu'il "représente".
 - ✧ Chacun ait envie de participer au travail commun.
 - ✧ Chacun puisse faire abstraction de ses expériences antérieures.
 - ✧ Le groupe se sente à l'aise avec la façon dont la réunion se déroule.
- **Pour ce faire, il facilite les interactions**
 - ✧ Il tente de faire parler tout le monde

- En faisant appel directement aux silencieux;
- En multipliant les appels à participation;
- En encourageant, par son attitude générale, les communications;
- En sollicitant des réactions aux propositions qui ont été formulées;
- En empêchant toute inhibition d'un participant par un autre;
- En provoquant les échanges entre personnes.
- ❖ Il accueille toutes les opinions de façon tout à fait neutre:
 - Sans aucun jugement de valeur, à aucun moment;
 - Sans marquer d'intérêt particulier pour un participant ou une intervention;
 - En ne considérant une opinion comme définitive que si elle rencontre explicitement l'accord du groupe;
 - En recherchant la synthèse entre des opinions apparemment contradictoires;
 - En veillant à ce que l'affrontement des idées, des opinions, des sentiments se passe dans un climat de coopération positif et n'entraîne aucune tension négative inhibant le groupe (absence d'échanges, silences de tension ou de conflit latent);
 - En faisant évoluer les idées de chacun sous l'effet des idées des autres
- ❖ Il reformule les opinions individuelles pour les clarifier, les synthétiser et stimuler les interactions.
- ❖ Il fait la synthèse totale en s'assurant qu'elle recueille l'adhésion unanime du groupe.

3. Les difficultés dans le chef de l'animateur:

Les difficultés principales auxquelles le coordinateur est confronté sont les suivantes:

- ❖ Surveiller en permanence les rapports "affectifs" au sein du groupe, la place que chacun des membres prend petit à petit et intervenir à propos, en rappelant les objectifs dès qu'une discussion risque de basculer dans le conflit.
- ❖ Rester calme et neutre, sans jamais paraître agacé par une intervention ou un participant.
- ❖ Veiller en permanence à ce que la réunion évolue conformément aux objectifs, suivant le guide de concertation utilisé, en respectant le temps disponible.
- ❖ Réagir face à certaines attitudes
 - Le "**silencieux**" qu'il fait régulièrement inviter à participer.
 - L'"**observateur**" qui ne veut pas "se mouiller" et être jugé et le "conformiste" prêt à se rallier à toute idée pour ne pas être opposant ou rejeté: en leur parlant en tête à tête (et en ne l'invitant pas ou plus éventuellement)
 - Le "**bavard**", en le résumant fortement, en rappelant l'horaire et la nécessité pour chacun de pouvoir s'exprimer, voire en l'invitant directement à être bref et en lui coupant la parole pour la donner ostensiblement à un autre et en particulier, par contraste, à un silencieux
 - Le "**leader**" qui essaie d'imposer ses idées et ses méthodes et contre lequel il n'est nécessaire de réagir que si le groupe devient tendu ou inerte.
 - Le "**déviant**" qui tente de bonne foi de faire dévier la discussion vers un point hors sujet et que l'on neutralise le mieux en notant le point sur un tableau face au groupe, en planifiant un temps particulier pour en débattre et en se référant au tableau dès que le sujet revient à la surface
 - Le "**saboteur**" avec qui il convient d'avoir une explication en face à face après avoir brièvement interrompu la réunion pour une cause anodine.

4. Le rapport

On ne peut donc se contenter de désigner à la hâte n'importe qui pour réaliser, à sa convenance et à sa façon, un résumé des discussions.

Il existe 2 types extrêmes de compte rendu d'une réunion:

- Le procès-verbal de séance rapportant qui a dit quoi séquentiellement: ce type de compte rendu rend hommage aux personnes mais pas au groupe et est le mieux établi par une sténotypiste
- Le compte rendu de synthèse avec le résultat du travail du groupe sans mention de qui a dit quoi.

C'est clairement de ce type de rapport, de "synthèse", qu'il s'agit dans le cadre de la stratégie SOBANE. Ce "rapport" doit être rédigé par l'animateur lui-même directement après la réunion et reprendre les synthèses faites oralement au cours de la réunion, afin d'éviter les oublis et les interprétations...