

La mise en œuvre de la stratégie SOBANE

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



1

1. L'entreprise a un "problème"

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



2

1. L'entreprise a un "problème"

Mais racines plus indirectes et peut-être solutions ponctuelles pas à la base et collectives

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

Quoi?

Mise oeuvre SOBANE 2006



3

2. Un conseiller en prévention est appelé à intervenir

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



4

2. Un conseiller en prévention est appelé à intervenir

Les compromis éventuels:

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



5

3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



6

3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



7

3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



8

3. La stratégie SOBANE est présentée à la direction

Les compromis éventuels:

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



9

4. La stratégie SOBANE est présentée au CPPT

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



10

4. La stratégie SOBANE est présentée au CPPT

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



11

5. La direction informe de ses intentions

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

Mise oeuvre SOBANE 2006



12

6. Une "situation" de travail est définie

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



7. Un coordinateur est désigné

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



7. Un coordinateur est désigné

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



7. Un coordinateur est désigné

Les compromis éventuels:

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



8. Le coordinateur adapte Déparis à la situation de travail

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



9. Un groupe de concertation est formé

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



9. Un groupe de concertation est formé

- **Représentants du CPPT, jeunes travailleurs ou intérimaires**
 - Présence souhaitable
 - Pas au détriment de travailleurs-clés locaux
- **Haute direction ou GRH**
 - À éviter
- **Pas de personnes en conflit ouvert**

- **Les compromis éventuels:**
 - La 1ère fois, participants désignés par le responsable local en fonction de leur disponibilité



10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

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



10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

Les compromis éventuels:

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



10. Organisation de la réunion du groupe de concertation

Les compromis éventuels:

- **Si durée inférieure à 2 heures**
Trois attitudes possibles:
 - Parcourir l'ensemble du guide et simple constat
 - Certaines rubriques avec solutions à ces aspects
 - Survol de l'ensemble des rubriques avec recherche de solutions
- **Si pas de réunion possible**
 - Utilisation de Déparis comme checkliste
 - + recueil du vécu, des avis, des propositions des travailleurs.



Introduction de la réunion

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



Le secrétariat

- **Le coordinateur anime**
- **Le secrétaire désigné et entraîné note**



La présentation des rubriques

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



La portée des discussions

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

Connaître ses limites



L'ordre des discussions

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



12. Après la réunion, le coordinateur rédige la synthèse

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



13. Synthèse présentée aux participants

- 2ème réunion
- Confirmations, ajouts...

Les compromis éventuels:

- Présentation des résultats à chacun ou quelques participants

14. La synthèse est finalisée

15. Présentation au CPPT

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




Situation de travail:


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



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

Mise oeuvre SOBANE 2006  31


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


Mise oeuvre SOBANE 2006  32

1. Les aires de travail

Que faire CONCRETEMENT pour améliorer la situation?

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

Aspects à étudier plus en détails:
Organisation de la zone de travail. Recouvrement de sol. 


Mise oeuvre SOBANE 2006  33

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

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

18. L'entreprise s'approprie pleinement la stratégie

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


Mise oeuvre SOBANE 2006  34

19. Périodiquement, l'opération est répétée

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

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

20. La surveillance de la santé est organisée

Mise oeuvre SOBANE 2006  35

www.sobane.be

Merci de votre attention

Mise oeuvre SOBANE 2006  36