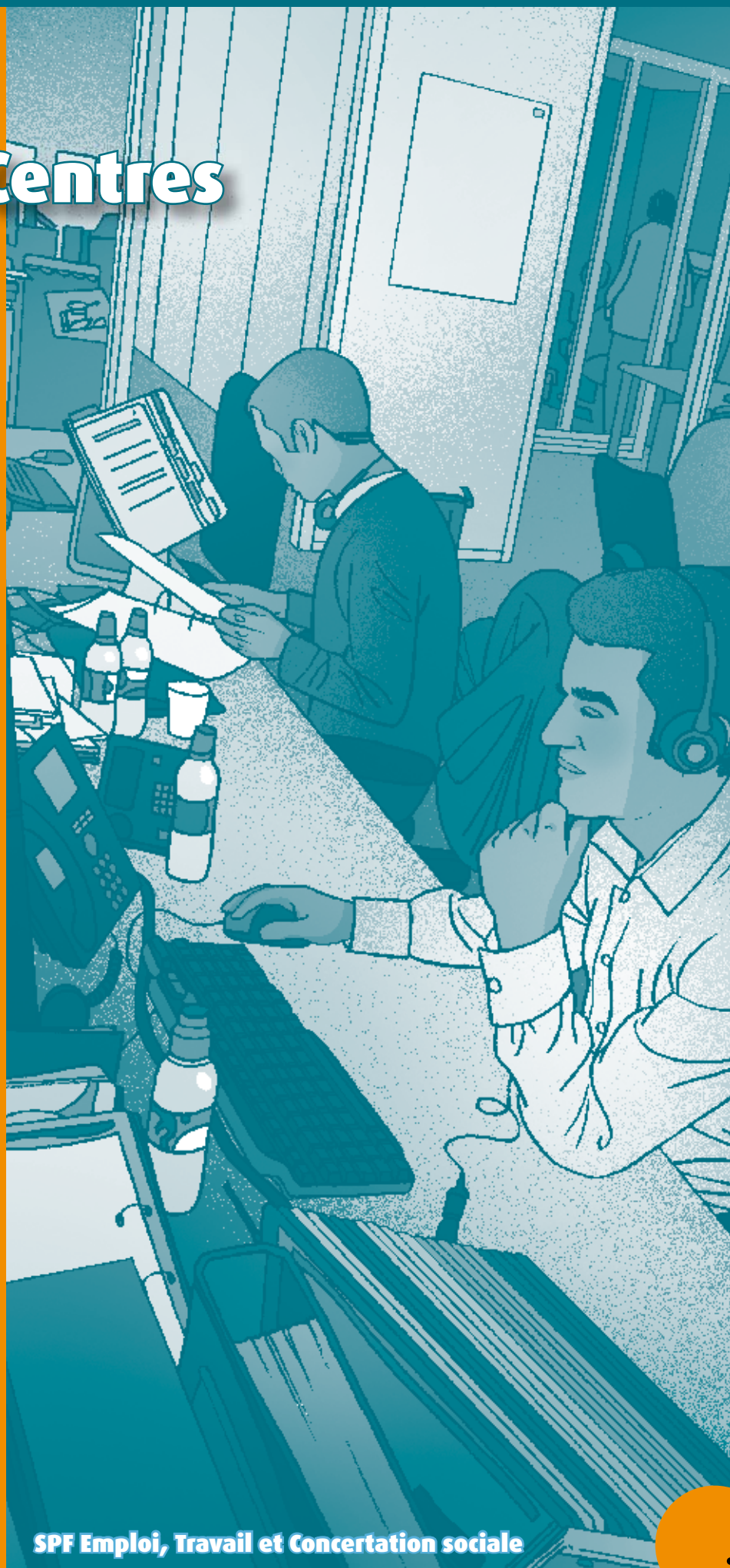


# Call Centres



## STRATEGIE SOBANE - GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

La stratégie **SOBANE** est une stratégie de prévention des risques à quatre niveaux (dépistage (**S**creening), **O**bservation, **A**nalyse, **E**xpertise).

La série de publications «STRATEGIE SOBANE-Gestion des risques professionnels» a pour objectif de faire connaître cette stratégie de prévention et de montrer comment l'appliquer aux différentes situations de travail.

Ces outils cherchent à optimiser le temps et les efforts de l'entreprise pour rendre la situation de travail acceptable quelle que soit la complexité du problème rencontré. Ils favorisent le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

L'ensemble de ces outils ainsi que la stratégie SOBANE ont été développés par l'Unité hygiène et physiologie du travail du professeur J. Malchaire de l'Université catholique de Louvain, dans le cadre du projet de recherche SOBANE cofinancé par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social européen.

Le guide de concertation DEPARIS est un guide de dépistage participatif des risques qui permet de rencontrer les exigences du niveau «Dépistage» de la stratégie SOBANE. Il s'agit d'un outil simple, économe en temps et en moyens, qui favorise le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

Cette publication a été réalisée par une équipe de recherche comprenant:

- L'Unité hygiène et physiologie du travail de l'UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette);
- Le Service de recherche et développement de IDEWE (Prof. G. Moens);
- Le service externe en prévention et protection CESI (S. Boodts, A. Schietecatte);
- Le service externe en prévention et protection IDEWE (Prof. V. Hermans);
- Le service externe en prévention et protection PROVIKMO (Dr. G. De Cooman, I. Timmerman);
- Le service externe en prévention et protection MENSURA (Dr. P. Carlier);
- Le Département nouvelles technologies et formation du CIFoP (J.F. Husson).
- Le service de prévention SEFMEP (P. Lorent, F. Gysens)

**Pour plus de détails sur la stratégie SOBANE: [www.sobane.be](http://www.sobane.be)**

### PROMOTEUR DU PROJET

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
Direction générale Humanisation du travail  
rue Ernest Blerot 1 – 1070 Bruxelles



Le Fonds social européen  
investit dans votre avenir

### Cette brochure peut être obtenue gratuitement

- par téléphone au 02 233 42 14
- par commande directe sur le site du SPF: <http://www.emploi.belgique.be>
- par écrit auprès de la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue E. Blerot 1 - 1070 BRUXELLES  
Fax: 02 233 42 36  
E-mail: [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)

Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF: <http://www.emploi.belgique.be>

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

### La rédaction de cette brochure a été achevée le 15 avril 2013

**Production:** Direction générale Humanisation du travail  
**Coordination:** Direction de la communication  
**Supervision scientifique:** Alain Piette  
**Mise en page et couverture:** Sylvie Peeters  
**Dessin:** Serge Dehaes  
**Impression:** EVMprint  
**Diffusion:** Cellule Publications  
**Editeur responsable:**  
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

### H/F

Les termes «conseillers», «travailleurs» et «employeurs» utilisés dans cette brochure désignent les personnes des deux sexes.

### © SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.





## Procédure d'utilisation

1. Information par la direction sur les objectifs poursuivis et engagement de celle-ci de tenir compte des résultats des réunions et des études.
2. Accord du Comité de prévention et de protection au travail.
3. Définition d'un petit groupe de postes formant un ensemble, une "situation" de travail.
4. Désignation d'un coordinateur par la direction avec l'accord des opérateurs.
5. Préparation du coordinateur: Il adapte éventuellement l'outil à la situation de travail en modifiant des termes, en éliminant certains aspects non concernés, en transformant d'autres ou encore en ajoutant des aspects supplémentaires.
6. Constitution d'un groupe de travail avec des opérateurs-clés de la situation de travail concernée, désignés par leurs collègues et leurs représentants et de personnels d'encadrement technique choisis par la direction. Il comprend au moins un homme et une femme en cas de groupe mixte.
7. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail.
8. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure.
9. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur les aspects repris sous cette rubrique et en s'attardant, non pas à porter un score, mais
  - À ce qui peut être fait pour améliorer la situation, par qui et quand
  - À ce pour quoi il faut demander l'assistance d'un préventeur
  - À déterminer rapidement 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 en mettant au net
  - La liste des points à étudier plus en détails 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 des résultats aux participants, révision, ajouts...
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, 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."

## 1. LES LOCAUX ET ZONES DE TRAVAIL


	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p><b>A discuter</b></p> <p><b>Les bureaux et espaces de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De taille moyenne</li> <li>• Densité de personnes acceptable</li> </ul> <p><b>Les voies de circulation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assez larges, bien délimitées et non encombrées</li> </ul> <p><b>Les accès aux zones de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciles, directs et de largeur suffisante (&gt; 80 cm)</li> </ul> <p><b>Le rangement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suffisant (classeurs, armoires, étagères...) et adéquat</li> <li>• Régulier</li> <li>• A des hauteurs facilement accessibles</li> </ul> <p><b>L'entretien technique et ménager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locaux bien et régulièrement entretenus, agréables</li> <li>• Sols en bon état: de niveau, solides, non glissants</li> <li>• Déchets triés et évacués correctement</li> <li>• Poubelles adéquates et en nombre suffisant</li> </ul> <p><b>Les locaux sociaux: toilettes, vestiaires, réfectoire...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De taille suffisante, confortables, et bien équipés</li> </ul> <p><b>Les issues de secours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libres, bien visibles</li> <li>• Signalées par les pictogrammes adéquats</li> </ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	  

## 2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES PROCÉDURES DE TRAVAIL




<b>A discuter</b>	<b>Qui peut faire quoi de concret et quand?</b>
<p>L'organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Claire et satisfaisante</li><li>• Production en relation avec le temps alloué pour chaque tâche</li></ul> <p>Les procédures</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adéquates, claires, applicables, couvrent tous les cas</li><li>• Toutes les informations sont disponibles</li></ul> <p>Les circonstances de travail</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le lieu, les outils, le matériel, les imprévus, le temps... permettent d'appliquer les procédures de travail normales et de faire un travail de qualité</li></ul> <p>L'approvisionnement des postes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulaires, dossiers, papiers, cartouches d'encre...</li><li>• Stocks locaux ni trop grands ni trop petits</li></ul> <p>L'indépendance avec les postes voisins</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ni trop, ni trop peu</li></ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"><span></span><span></span><span></span></div>	

3. L'INFORMATIQUE	A discuter	Qui peut faire quoi de concret et quand?
	<p><b>Le matériel informatique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De qualité, en bon état et performant (vitesse, volume...)</li> </ul> <p><b>L'écran</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A bonne hauteur directement en face de l'opérateur</li> <li>• Pas de rotation ou torsion du dos ni de la tête</li> <li>• Support stable et facile à régler en hauteur</li> <li>• Bord supérieur de l'écran au niveau des yeux</li> <li>• Réglages faciles et adéquats de contraste et de brillance</li> <li>• Pas de reflets</li> <li>• Propre : poussières, traces de doigts</li> <li>• L'opérateur dispose du produit pour le nettoyer</li> </ul> <p><b>Les accessoires: souris, clavier...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clavier AZERTY séparé de l'écran</li> <li>• Souris ergonomique (taille, fonctions des boutons...)</li> <li>• Tous sur le même plan de travail</li> </ul> <p><b>Les câbles:</b> en ordre et en dehors des passages</p> <p><b>Les programmes informatiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviviaux, faciles et rapides à utiliser</li> <li>• Présentation adéquate de l'information <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quantité et nature de l'information</li> <li>o Complexité</li> <li>o Facilité d'accès à cette information</li> <li>o Présentation: couleur, taille, contraste...</li> </ul> </li> </ul> <p><b>L'accès aux ressources internes et ou externes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux internet, intranet...</li> <li>• Facile, rapide et sécurisé</li> </ul> <p><b>L'assistance technique (helpdesk)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible et facilement joignable pour tout problème</li> <li>• Assistance rapide et efficace en cas de problème</li> </ul> <p><b>Les ordinateurs portables: à éviter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipés d'un clavier et d'une souris indépendants</li> <li>• Sur un support permettant de voir l'écran à bonne hauteur</li> </ul> </li> </ul>	
	<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	

## 4. LES POSTES ET POSITIONS DE TRAVAIL




	Qui peut faire quoi de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p><b>Les plans de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Direction du regard parallèle aux fenêtres</li><li>• Variations libres de postures possibles au cours du travail</li><li>• Suffisamment grands (en largeur et profondeur) et bien rangés</li><li>• Localisation confortable<ul style="list-style-type: none"><li>• du matériel informatique: écran, clavier, souris...</li><li>• des accessoires: téléphone, porte-documents...</li><li>• des dossiers et documents de travail...</li></ul></li><li>• Bord arrondi pour l'appui des coudes</li><li>• Appui possible des avant-bras sur le plan de travail ou sur des accoudoirs réglables en hauteur, notamment lors du travail avec la souris</li><li>• Pas de gêne pour les jambes sous le plan de travail</li><li>• Les deux pieds sur le sol ou sur un repose-pied incliné, ajustable et antidérapant</li><li>• Positions de travail confortables<ul style="list-style-type: none"><li>• Les épaules relâchées: pas haussées</li><li>• Les bras près du corps: pas écartés ou levés</li><li>• Les mains en position normale: non fléchies</li></ul></li></ul> <p><b>Le siège</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De qualité, stable et confortable</li><li>• Réglable en hauteur (coudes à la hauteur du plan de travail)</li><li>• Appui dorsal réglable en hauteur et profondeur</li></ul> <p><b>Le porte document</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disponible et bien positionné quand nécessaire</li></ul> <p><b>Le casque microphonique</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De grande qualité acoustique</li><li>• Utilisable en alternance sur les deux oreilles</li><li>• Réglage facile et suffisant du volume</li><li>• Limitateur de niveau (protection contre les bruits importants)</li><li>• Casque individuel, choisi par l'opérateur</li><li>• Complètement ajustable, confortable</li><li>• Microphone directionnel, réglable en face de la bouche</li><li>• Entretien (hygiène) régulier</li><li>• Remplacement immédiat si défectueux</li></ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	

## 5. L'ÉCLAIRAGE




	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p><b>L'éclairage dans les locaux et du travail lui-même</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suffisant pour voir les détails du travail, mais pas trop important</li> </ul> <p><b>La lumière du jour et la vue à l'extérieur</b></p> <p><b>Pas d'ombres sur le travail</b></p> <p><b>Pas de reflet ni éblouissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les tables, surfaces métalliques ou en verre, feuilles de plastique, écrans...</li> <li>• En particulier par le soleil: fenêtres avec des rideaux, stores ou pare-soleil</li> <li>• Pas de vue directe des sources de lumière</li> </ul> <p><b>Les luminaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propres, nettoyés régulièrement</li> <li>• Lampes ou tubes défectueux remplacés rapidement</li> </ul> <p><b>L'éclairage d'appoint</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour un travail sur papier</li> <li>• Jamais utilisé seul</li> <li>• Pas de vision directe ni de reflets</li> </ul> <p><b>La surveillance de la santé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lunettes adaptées</li> <li>• Examen préalable et régulier de la vue</li> <li>• Conseils de relaxation contre la fatigue visuelle</li> </ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>



## 6. LES RISQUES D'ACCIDENT, RISQUES ÉLECTRIQUES, INCENDIES...

<b>A discuter</b>	<b>Qui peut faire quoi de concret et quand?</b>
<p>Les chutes de plain-pied: état du sol, ordre, propreté...</p> <p><b>Risques électriques</b> L'installation électrique générale Différentiels, fusibles, mise à la terre... Le matériel: fils, câbles, rallonges, prises de terre ... L'équipement: connexions, mises à la terre, entretien ...</p> <p><b>Incendie et explosion</b> Les moyens de lutte • Détection et extinction automatique, extincteurs... Le compartimentage des locaux, escaliers... • Plans par étage, portes coupe-feu (état, encombrement...) Les consignes en cas d'incendie • Alerte, alarme, voies et issues de secours, points de rendez-vous... L'équipe d'intervention interne La signalisation • Moyens de lutte • Issues et éclairage de secours, plans par étage ... Les premiers soins • Locaux de secours, boîtes de secours, secouristes...</p>	
<b>Aspects à étudier plus en détails:</b>	  




## 7. LE BRUIT ET L'AMBIANCE THERMIQUE

	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p><b>Le bruit de fond:</b> trafic, conditionnement d'air, machines, voix...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très faible</li> <li>• Pas de perturbations, inconfort ou distractions dans le travail</li> <li>• Local traité acoustiquement (très absorbant)</li> </ul> <p><b>L'emplacement des postes de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plus à l'écart possible des sources de bruit</li> </ul> <p><b>Les trous, orifices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les parois entre les locaux, les fentes en dessous des portes</li> </ul> <p><b>La température</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni trop chaud ou froid, pas de variations importantes</li> <li>• Uniforme dans tous les locaux</li> </ul> <p><b>L'humidité:</b> ni trop sec ni trop humide</p> <p><b>Pas de courants d'air:</b> par les fenêtres et portes</p> <p><b>Les boissons</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eau disponible en quantité et qualité pour les opérateurs durant le travail</li> </ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>


## 8. L'HYGIÈNE ATMOSPHÉRIQUE (RISQUES CHIMIQUES ET BIOLOGIQUES)

	Qui peut faire <b>quoi de concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p>Les systèmes de chauffage, ventilation, climatisation, filtrage...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entretien régulier</li></ul> <p>Les poussières et les déchets</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evacués régulièrement sans être mis en suspension dans l'air</li></ul> <p>Les sources possibles de pollution</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Moquettes, archives, imprimantes ou photocopieuses (ozone), déchets, humidificateurs, air conditionné, plantes, vermine...</li><li>• Connues et traitées</li></ul> <p>L'hygiène</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de champignons ou moisissures</li></ul> <p>Le renouvellement de l'air: suffisant</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'air est frais, agréable à respirer, sans odeurs</li></ul> <p>Les fumeurs</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interdiction de fumer dans tous les locaux de travail</li><li>• Zone fumeurs bien localisée et ventilée</li><li>• Consignes claires, connues et respectées</li></ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"><span>☹️</span><span>😐</span><span>😊</span></div>




## 9. L'AUTONOMIE ET LES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES

	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p>Les ordres et attentes: pas de contradictions</p> <p><b>Le degré d'initiative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun peut adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe</li> </ul> <p><b>L'autonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail</li> </ul> <p><b>La liberté de contact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun prend lui-même les contacts qu'il juge nécessaires avec les services périphériques ou extérieurs (transfert d'appel, consultation de collègue..)</li> </ul> <p><b>Le niveau d'attention:</b> moyen en fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la gravité des actions à prendre</li> <li>• Du caractère imprévisible des événements</li> </ul> <p><b>Les décisions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre limité de choix possibles</li> <li>• Informations disponibles</li> <li>• Pas trop difficiles à prendre</li> <li>• Vitesse de réaction nécessaire normale</li> </ul> <p><b>Les responsabilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun connaît les siennes et les apprécie</li> <li>• Ni trop lourdes, ni trop légères</li> </ul> <p><b>Les erreurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun corrige lui-même ses erreurs éventuelles</li> </ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>

## 10. LE CONTENU DU TRAVAIL

	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p><b>A discuter</b></p> <p>L'intérêt du travail: intéressant et diversifié</p> <p><b>Les compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le travail de chacun correspond à sa fonction et à ses compétences professionnelles</li><li>• Il permet d'utiliser et de développer ces compétences</li></ul> <p><b>Informations et formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De tous (jeunes, intérimaires, plus anciens)</li><li>• A l'embauche et de façon périodique</li><li>• Sur les normes de production et de la nature des tâches</li><li>• Sur les exigences de temps et du rythme de travail</li><li>• Sur les risques et la prévention<ul style="list-style-type: none"><li>• De problèmes musculosquelettiques (postures...)</li><li>• De problèmes d'audition et de voix</li></ul></li><li>• Sur l'utilisation correcte des casques et leur entretien</li></ul> <p><b>La charge mentale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de surcharge de la mémoire à court terme: informations, mots de passe, nombre de clients simultanés...</li></ul> <p><b>La fatigue en fin de journée:</b> acceptable</p>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	

## 11. LES CONTRAINTES DE TEMPS

	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p><b>La quantité de travail à réaliser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connue et acceptée</li> </ul> <p><b>Les horaires et le programme de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connus suffisamment à l'avance</li> <li>• Le cycle des jours de travail, travail en équipe, travail nocturne</li> <li>• Flexibles dans des marges déterminées</li> </ul> <p><b>Le rythme de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas excessif, tient compte de la nature et complexité de la tâche</li> <li>• Le travail en retard peut être résorbé rapidement</li> <li>• Le travail ne s'effectue pas en permanence dans l'urgence</li> </ul> <p><b>L'autonomie du groupe: il s'organise lui-même concernant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les horaires et les congés</li> <li>• La répartition du travail, les pauses, les rotations</li> <li>• La récupération des retards de production</li> <li>• Les heures supplémentaires</li> <li>• Le travail supplémentaire ou en dernière minute</li> <li>• Les creux et pics de travail</li> </ul> <p><b>Les interruptions dans le travail: peu d'imprévus</b></p> <p><b>Les pauses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de travail continu: pauses fréquentes et courtes (10 min toutes les 90 min)</li> <li>• Pauses organisées avec les opérateurs</li> <li>• En fonction de la lourdeur du travail, de la pénibilité des postures, du caractère répétitif, de la fatigue mentale</li> <li>• Dans un local de repos confortable</li> </ul>	
<p><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>

## 12. LES RELATIONS DE TRAVAIL AU SEIN DU PERSONNEL ET AVEC LA HIÉRARCHIE

Qui peut faire **quoi** de **concret** et **quand**?

### 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 opérateurs 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
- Soutien en cas d'agressions verbales

La hiérarchie: connue, appréciée et respectée

Les relations avec la hiérarchie

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

Les suggestions et critiques des opérateurs

- Entendues et suffisamment prises en compte
- Les problèmes sont signalés

Les évaluations




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

Les pressions personnelles

- Pas de compétition organisée entre personnes ou équipes
- Pas de primes de productivité

Aspects à étudier plus en détails:



13. L'ENVIRONNEMENT PSYCHOSOCIAL	Qui peut faire <b>quoi</b> de <b>concret</b> et <b>quand</b> ?
<p style="text-align: center;"><b>A discuter</b></p> <p><b>Les relations avec les personnes extérieures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure en cas d'agressions verbales: transfert d'appel...</li> <li>• Formation à la gestion de conflits et soutien de la direction</li> </ul> <p><b>Les promotions:</b> possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon des critères objectifs et clairs</li> <li>• Connus et approuvés par tous</li> <li>• Sur-base des évaluations et en fonction des performances</li> </ul> <p><b>Les discriminations:</b> aucune</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni en fonction de l'âge, du sexe, des origines ou de l'apparence</li> <li>• Ni à l'engagement, ni pour les promotions</li> </ul> <p><b>L'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stable</li> <li>• Confiance en l'intégrité et l'avenir de l'entreprise</li> <li>• Les problèmes de remplacement des absents, intérimaires sont bien traités</li> </ul> <p><b>Les salaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondent aux compétences et au travail réalisé</li> </ul> <p><b>Le conseil d'entreprise et le CPPT:</b> satisfaisants</p> <p><b>Les problèmes psychosociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaction, stress, harcèlement, problèmes personnels...</li> <li>• Les structures et procédures d'accueil existent et sont utilisées</li> <li>• Des informations sont données</li> <li>• Des actions préventives sont menées</li> </ul> <p><b>Les conditions de vie en entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettent un développement personnel et professionnel</li> <li>• Sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...)</li> <li>• Tous les opérateurs sont globalement satisfaits</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aspects à étudier plus en détails:</b></p>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>	



## BILAN FINAL

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'informatique	😊	😐	☹
3. L'organisation du travail et les procédures de travail	😊	😐	☹
4. Les postes et positions de travail	😊	😐	☹
5. L'éclairage	😊	😐	☹
6. Les risques d'accident, risques électriques, incendies...	😊	😐	☹
7. Le bruit et l'ambiance thermique	😊	😐	☹
8. L'hygiène atmosphérique (risques chimiques et biologiques)	😊	😐	☹
9. L'autonomie et les responsabilités individuelles	😊	😐	☹
10. Le contenu du travail	😊	😐	☹
11. Les contraintes de temps	😊	😐	☹
12. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie	😊	😐	☹
13. L'environnement psychosocial	😊	😐	☹







SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles  
[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)