



# Organisation du bien-être au travail

Contexte et Objectifs  
Enquête “Vécu du travail”  
Analyses participatives

# Bien-être au travail : comment ?

---

- Politique intégrée au management de l'entreprise
  - Appuyée par → Service Interne
    - Service Externe
- Politique de prévention au moyen d'un système dynamique de gestion des risques, y.c.
  - prévention en matière de charge psycho-sociale occasionnée par le travail
  - analyse des risques et prise d'action via des plans structurés

# Tractebel Engineering : le contexte général

- Business Unit de la branche «Services» du Groupe Suez



# Tractebel Engineering : le contexte général

---

- Plus de 2 500 salariés dans le monde
- Plus de 75 % d'ingénieurs et universitaires
- Contexte de compétition internationale avec pression sur la productivité et les coûts
- Filiales et succursales dans le monde entier
- Projets dans les domaines de :
  - Services à l'énergie & l'industrie : électricité, gaz, efficacité énergétiques, ...
  - Les infrastructures : trains, trams, voies navigables, mobilité, ...

# Tractebel Engineering

## > Target segments

### Power

- Thermal generation
- Renewable power
- Hydro generation
- Transmission

### Gas

- Transport and transmission

### Industry

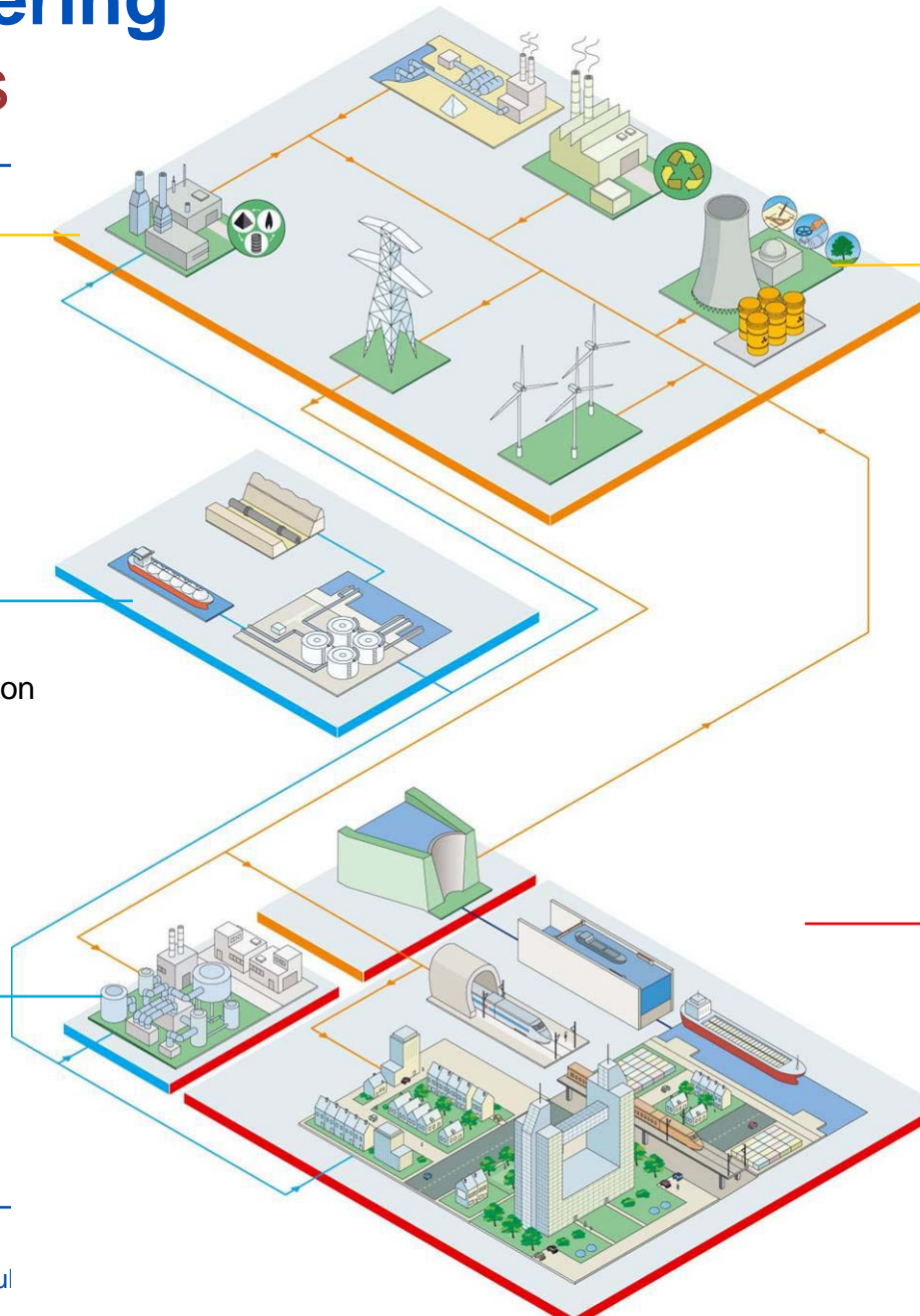
- (Petro)-chemical
- High Purity (Pharma, food, micro-electronics...)

### Nuclear

- Construction of new generation or research nuclear plants
- Operational support to Nuclear Power Plants
- Radwaste & spent fuel management
- Decommissioning and dismantling of nuclear facilities

### Infrastructure

- Urbanisation & mobility
- Transport
  - Rail
  - Water ways



# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : les acteurs

---

- Au niveau du Groupe Suez et de ses branches
  - Direction centrale Santé Sécurité
  - Réseau des QHSE Managers
- Au niveau de Tractebel Engineering
  - Responsable QSHE au sein du département RH
  - Réseau mondial de responsables QHSE
  - Service médico-social

# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : les acteurs

---

- Au niveau de l'UTE Ariane située à Woluwe
  - Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP)
  - Service Externe – médecin du travail (SEPP)
  - Réseau de Personnes de Confiance
  - Comité de Prévention et de Protection au travail (CPPT)
  - Personnes de Confiance

# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : références et actions

---

- Au niveau du Groupe Suez
  - Charte internationale Santé Sécurité
  - Audits QHSE organisés dans les différentes BU
  - Indicateurs de performance (KPI)
- Au niveau de la BU Tractebel Engineering
  - Plan d'actions :
    - Audits et actions clefs
    - Objectifs fixés et monitorés par des KPI (e.a. taux de fréquence, ...)



# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : références et actions

---

- Plans de formation
    - > Sensibilisation et conscientisation de l'ensemble du management
    - > Analyses des risques dès établissement des pré-contrats
    - > (In)formation systématique aux nouveaux engagés
    - > Formations spécifiques : risques électriques, amiante, ...
  - Analyse des accidents et presque'accidents
  - Mesures particulières pour le personnel tiers
  - Politique de santé et de bien-être soutenue par la Direction
  - Contrôle de l'intégration des aspects QHSE dans
    - > Les relations managériales
    - > Les communications
    - > Les réunions de projet
- } culture d'entreprise

# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : références et actions

---

- Au niveau de l'UTE Ariane
  - Plan global quinquennal
    - > Reflète la stratégie globale de la société en matière de bien-être au travail
    - > Vise à garantir la santé et la sécurité des personnes
  - Thèmes
    - > Système de management de la Santé / Sécurité
    - > Formation et sensibilisation du personnel et de la ligne hiérarchique
    - > Analyses des risques et accidents
    - > Traitement des aspects Santé
    - > Suivi charge Psycho-sociale
    - > Communication

# Politique intégrée de bien-être au travail et de gestion dynamique des risques : références et actions

---

- Plan d'actions annuel en application concrète du global quinquennal
  - > Actions sur les systèmes de management Santé Sécurité en termes de
    - Méthodes
    - Compétences
    - Monitoring & Reporting
  - > Actions dans le domaine Psycho-social et l'organisation du travail
    - Travailleurs seniors
    - Accueil et intégration
    - Charge Psycho-sociale
    - Violence et harcèlement
  - > Actions dans le domaine de la santé e.a.
    - Surveillance de la Santé
    - Indicateurs d'absence
    - Campagnes de prévention
    - Premiers soins
  - > Prévention incendie

Ce plan est complété par des mesures spécifiques aux entités reprises dans l'UTE

---

# Cas d'application au niveau de l'UTE Ariane

---

- Enquête sur la charge Psycho-sociale menée en 2003 et analyses participatives lui faisant suite
- Objectifs

Dans un contexte de changement

- Transformer la contrainte légale d'analyse de risques en opportunité
- Instaurer une dynamique de dialogue participatif sur la charge Psycho-sociale
- Percevoir les réalités & tensions collectives
- Motivation, rétention, identité versus image d'entreprise (employer branding)

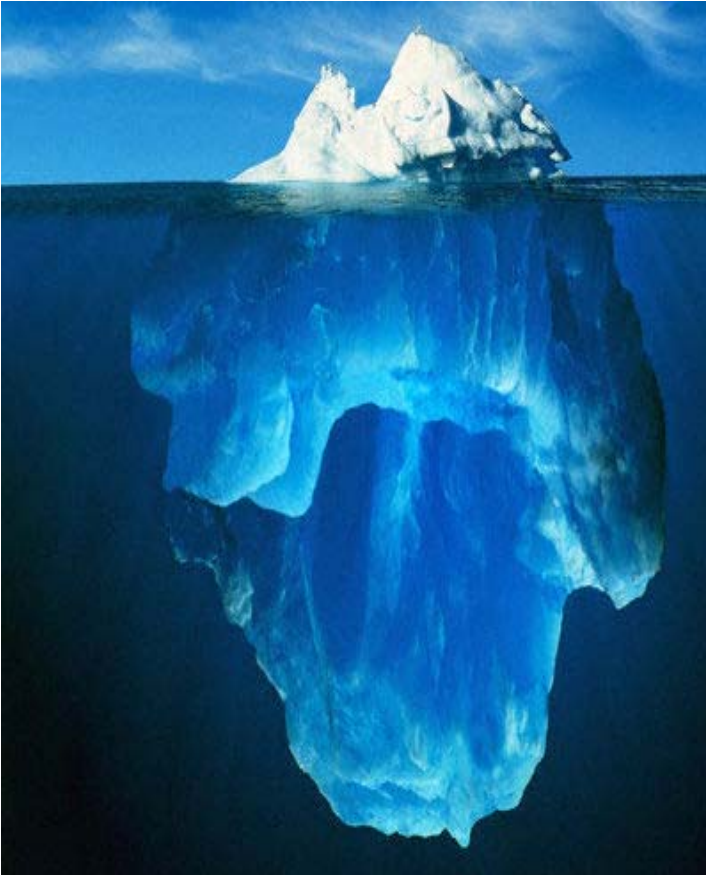


# Organisation du bien-être au travail

Tractebel Engineering : UTE Ariane  
Expériences et actions concrètes  
Enquête “Vécu du Travail”  
Analyses participatives

# Relation entre productivité et bien-être

---

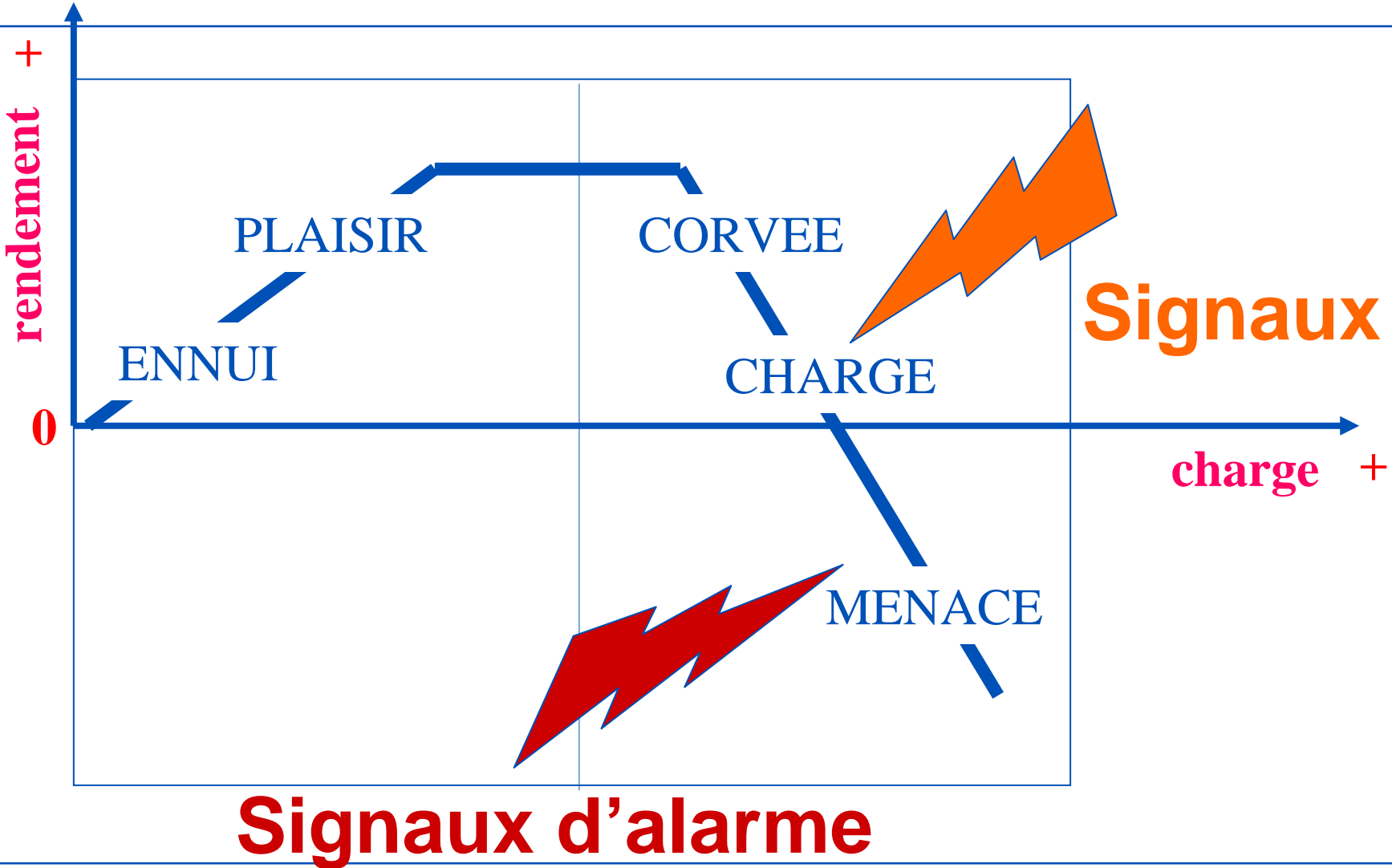


## Absentéisme / turnover / accidents

---

- . Erreurs, négativisme, perturbations sociales, conflits, présentéisme, ...
- . Stress est lié à la “personnalité”
  - constat de burn-out chez les plus jeunes
  - rôle du “canari”
- . Départs “inexpliqués” des meilleurs collaborateurs

# Charge psychosociale



# Expériences et actions au niveau de l'UTE Ariane

---

- Organisation d'une enquête pour l'ensemble des collaborateurs
- Collaboration avec un consultant externe
- Utilisation du questionnaire validé «Vécu du Travail»
  - Approche quantitative
  - Instrument scientifique (validité des résultats)
  - Importante base de données de références
    - > Possibilité de situer notre entreprise par rapport à d'autres exerçant le même type d'activité
    - > Relativiser les problèmes détectés
  - Instrument pouvant être complété par des questions propres à l'entreprise
  - Traitement et analyse informatisés assurés hors de l'entreprise



# Expérience et actions au niveau de l'UTE Ariane

---

## Etapes :

- Travail sur le formulaire avec la participation des CPPT – SIPP & SEPPT
- Communication importante – engagement de la direction (affiches – notes d'information)

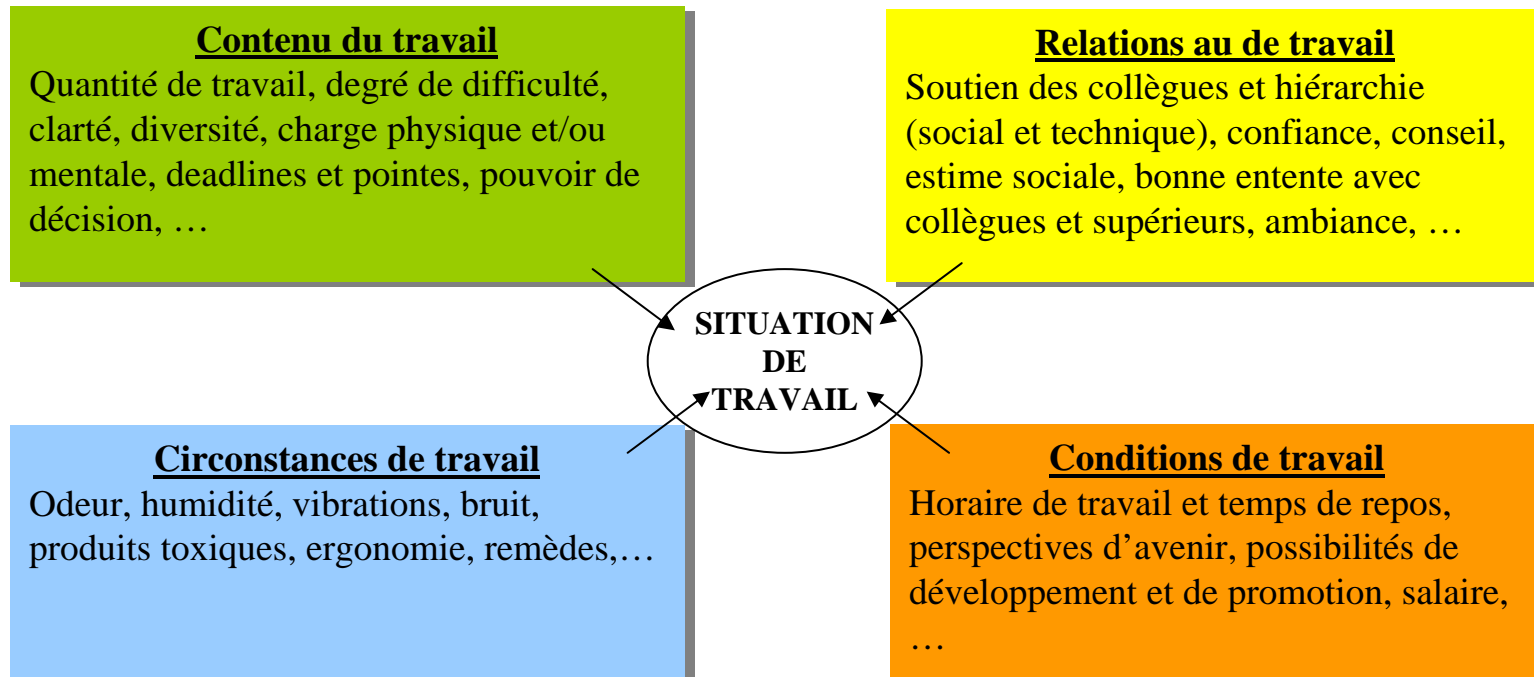


- Passation de l'enquête
- Analyse & communication des résultats
  - > aux Représentants du personnel au sein du CPPT
  - > à l'ensemble des collaborateurs
  - > élaboration des actions générales & particulières à certaines entités
- Pour les points les plus critiques : lancement d'analyses participatives suivies par des actions spécifiques

# Le Questionnaire

## Différentes questions (anonymat garanti) :

(outre les informations personnelles) couvrant les domaines pouvant influencer la charge Psycho-sociale



**Schéma des facteurs potentiels de stress**

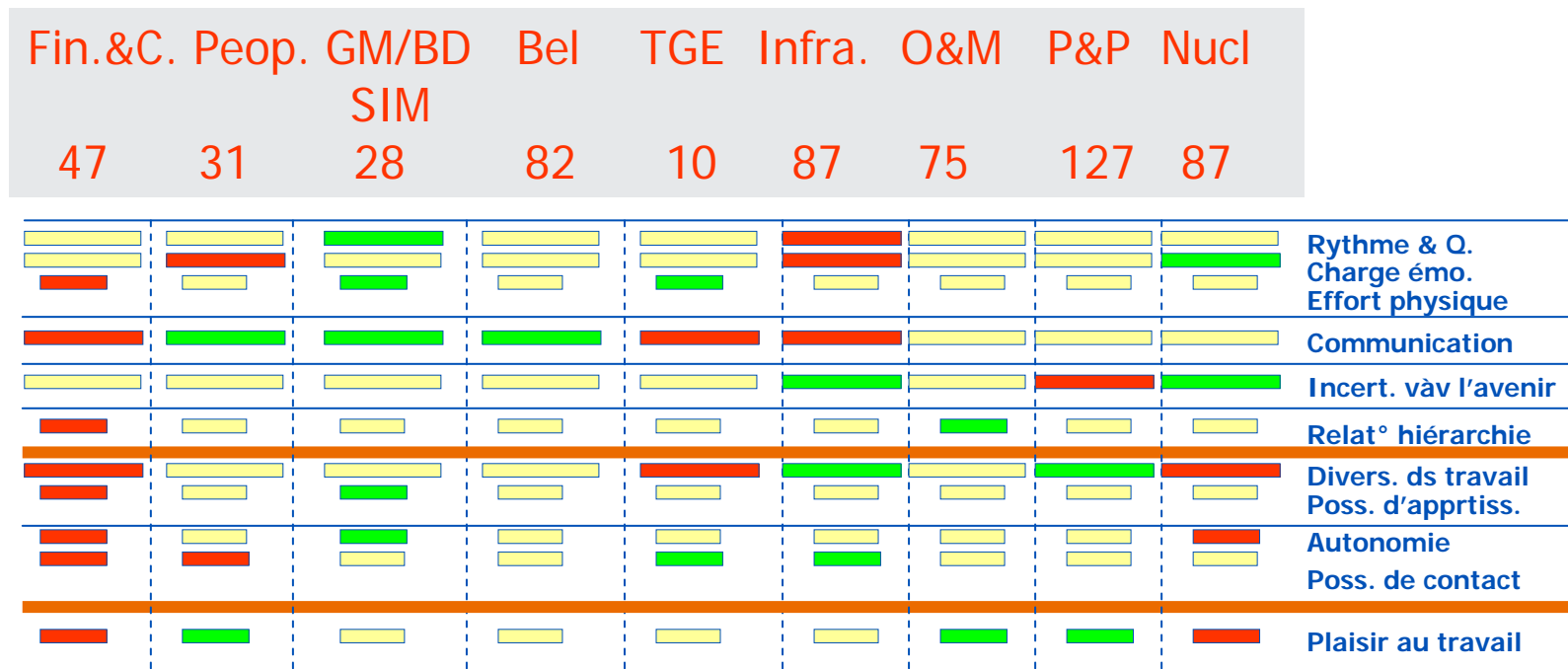
# Résultats sur le plan général

---

- Taux de participation élevé (52 %)
- Des points d'attention
  - > Charge émotionnelle
  - > Communication verticale
  - > Incertitudes face à l'avenir
  - > Incompréhensions sur le système de rémunération
  - > Ruminations
- Des points positifs
  - > Relations avec les collègues
  - > Diversité dans le travail
  - > Autonomie
  - > Participation et possibilités d'apprentissage
  - > Possibilités de contacts

# Résultats sur le plan général

- Synthèse des résultats du «Vécu du Travail»



**LEGENDE** : Favorable : Défavorable : Neutre

# Autres résultats détaillés

---

## suivant

- Horaires de travail
- Travail en équipe ou non
- Entité d'appartenance
- Statut : cadre ou non-cadre
- Sexe, âge, ...

**débouchant, pour les points les plus critiques, sur des  
Analyses Participatives**

# Analyses Participatives

---

- Démarches menées avec l'appui du SEPPT par le Service Médico-Social dans 3 entités
- Approche qualitative de la perception du «Vécu du travail», par le biais d'interviews des collaborateurs
- Objectifs
  - Trouver via une approche analytique, rationnelle et surtout *constructive* des solutions aux aspects ressentis comme sensibles
  - Augmenter l'implication des collaborateurs → acceptation ++
  - Aboutir à l'implémentation d'un plan d'actions

# Analyses Participatives

---

- Groupe cible
  - Partie bien délimitée (par ex. Chefs de Projet de l'Entité EIS)
  - Domaine plus étendu (par ex. l'entièreté de l'Entité Logistics)
- Approche progressive
  - Repérage de signaux alarmants qui indiquent des éventuels problèmes
  - Exercice participatif proprement dit : 2 étapes (+ code de conduite)
  - Phase de reporting à la Direction et au Management (Attentia → impartial)
  - Mise en œuvre des points d'action (Management Commitment)
  - En collaboration avec les psychologues de notre Service Externe Attentia

# Analyses Participatives : Organisation

---

- 2 Sessions
  - 1 session de réflexion
    - > Perception du stress – image globale ?
    - > Compléter qualitativement les résultats du questionnaire propres à l'entité dans 4 directions → contenu du travail
      - relations de travail
      - conditions de travail
      - circonstances de travail
    - > Hiérarchiser les points d'achoppements selon leur
      - gravité
      - fréquence
      - solubilité
  - 1 session de proposition de solutions
    - > Suggestion d'actions



# Suites .....

---

- L'expérience de l'enquête «Vécu du Travail» & les Analyses Participatives ont créé une sensibilité nouvelle propice
  - à la reconnaissance
  - au traitement des tensions
  - et à l'ensemble du bien-être

dans un contexte d'exigence croissante sur la qualité de la gestion des hommes

- Autres analyses participatives ?

# Conclusions

---

- La législation a été un incitant positif
- Les enquêtes sur le bien-être au travail trouvent leur place dans notre modèle social participatif
- Bien amenées, comprises, communiquées et conduites, elles permettent de mettre en place des actions réalistes visant la motivation des collaborateurs
- Elles permettent de prioriser les actions et de les inscrire dans le moyen terme dans les plans d'action à différents niveaux