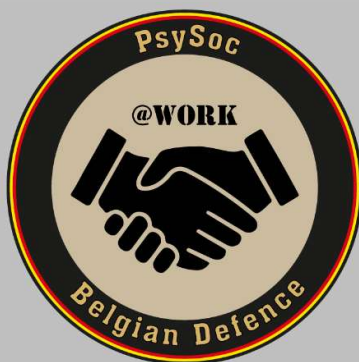


Analyse des risques

d'une situation spécifique de travail

RAPPORT



TSS CIS EVERE

Dec 25



Service Interne
pour la Prévention et protection
au Travail



LA DÉFENSE

Table des matières

I Cadre légal 5

1 Références 5

2 Risques psychosociaux au travail 5

3 Analyse des risques d’une situation spécifique de travail 5

4 Le danger 5

5 Les composantes de l’analyse des risques (les « 5 T ») 5

6 Employeur..... 6

7 Ligne hiérarchique 6

8 Membres clés de la ligne hiérarchique dans le contexte de ce document 6

9 Objectifs de l’analyse des risques 6

10 Rapport d’analyse 6

II Informations générales.....7

1 Demande 7

2 Description de la situation spécifique de travail 7

3 Méthode et outil d’analyse 7

III Résultats 8

IV Propositions de mesures de prévention 16

1 Mesures de prévention organisationnelles 16

2 Mesures de prévention groupales 20

3 Mesures de prévention individuelles 22

V Décision du membre clé de la ligne hiérarchique 23

1 Plan d’action 23

2 Communication des résultats 23

Signatures 24

I Cadre légal

1 Références

- a Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.
- b Code du bien-être au travail, livre I^{er} – titre 3 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

2 Risques psychosociaux au travail

On entend par risques psychosociaux au travail : la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

3 Analyse des risques d'une situation spécifique de travail

Outre l'analyse des risques générale [...], une analyse des risques portant sur les risques psychosociaux au travail peut être réalisée au niveau d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté.

Cette analyse des risques doit être réalisée lorsqu'elle est demandée par un membre de la ligne hiérarchique ou un tiers au moins des représentants des travailleurs au sein du Comité.

Elle est réalisée par l'employeur avec la participation des travailleurs. L'employeur y associe le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP).

4 Le danger

Est visé un danger auquel un ensemble de travailleurs sont confrontés dans une même situation de travail spécifique. Par exemple, les travailleurs d'un même service ou les travailleurs qui occupent une même fonction ou qui ont les mêmes types d'horaires.

Le danger est la propriété intrinsèque d'une situation d'entraîner des conséquences néfastes ou de menacer la santé ou la sécurité des travailleurs.

5 Les composantes de l'analyse des risques (les « 5 T »)

L'analyse des risques tient compte des sources potentielles de danger au niveau de quatre composantes :

a Les conditions de travail

Elles recouvrent tout ce qui touche aux modalités d'exécution du contrat de travail ou de la relation de travail : type de statut, type de contrat, type d'horaire (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques etc.). Elles concernent également tout ce qui lie le travailleur à son entreprise : possibilités de carrière, incertitude quant à l'avenir, le nombre d'heures de travail, les possibilités d'apprentissage (accroissement des compétences par formation).

b Les conditions de vie au travail

Elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, les facteurs d'environnement, les substances utilisées, les positions de travail etc.

c Le contenu du travail

Il a trait à la tâche du travailleur en tant que telle. On retrouve dans cette catégorie, tout ce qui touche à l'intensité (contraintes de rythme, de quantité, objectifs, polyvalence, nouvelles technologies, etc.), aux exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.), à la charge mentale (liée entre autre à la difficulté de la

tâche), à la charge physique, à la diversité dans le travail (variation de la tâche), au manque de précision dans le travail (ambiguïté du rôle), au changement dans les tâches (prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper), à l'information sur la tâche etc.

d Les relations interpersonnelles au travail

Cela regroupe les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (relations avec les collègues, relation avec le chef direct, possibilités de contact, isolement social sur le lieu de travail, communication). On y considère la qualité des relations (coopération, intégration, etc.), la violence éventuelle des relations, les paradoxes (injonctions contradictoires).

e L'organisation du travail

Il s'agit de la structure d'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches entre les collaborateurs et les relations d'autorité pour atteindre les buts de l'organisation. A ce niveau global de l'organisation, se trouvent également les politiques générales menées dans l'entreprise telles que la politique en matière de bien-être au travail, en matière d'absentéisme, la collaboration entre les services, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de direction (style de management), la participation des travailleurs dans les prises de décisions, l'autonomie des travailleurs, le degré de justice de l'organisation (justice, reconnaissance, etc.).

L'organisation du travail a une influence sur les quatre autres composantes.

6 Employeur

Au sein de la Défense, la plus haute autorité relevant du Ministre et qui est chargée de la gestion journalière des organismes sous son commandement est le CHOD / VCHOD. A La Défense, la responsabilité de la gestion journalière des risques psychosociaux au travail au niveau local peut être déléguée par l'employeur à des membres clés de la ligne hiérarchique (voir 8).

7 Ligne hiérarchique

Par ligne hiérarchique, l'on entend tous les travailleurs désignés par l'employeur qui exercent une partie de l'autorité de l'employeur sur les travailleurs. La ligne hiérarchique est responsable de la détection des risques psychosociaux au travail et veille à leur traitement précoce.

8 Membres clés de la ligne hiérarchique dans le contexte de ce document

ACOS / DG / Commandants de Force / Chefs de corps

Les sous-chefs d'état-major, les directeurs généraux et les commandants des Forces, chacun dans leur service respectif, sont responsables des moyens en personnel qui leur sont alloués.

9 Objectifs de l'analyse des risques

L'objectif de l'analyse des risques est de prendre une photo de la situation spécifique à un moment donné. Elle permet d'identifier les dangers et déterminer les risques pour que des mesures de prévention soient prises. Cette analyse doit être réalisée avec la participation des travailleurs.

10 Rapport d'analyse

Le présent rapport est destiné au membre clé de la ligne hiérarchique de la DG, de l'ACOS, de la force ou de l'unité au sein de laquelle cette analyse des risques a été menée. Il ne contient que des données anonymes.

II Informations générales

1 Demande

Cette analyse est réalisée à la demande de :

- ☐ L'employeur
- ☐ Le chef de corps
- ☒ Un membre de la ligne hiérarchique
- ☐ Les représentants des travailleurs (minimum un tiers de ces derniers)
- ☐ L'inspection du travail (ILE) – dans ce cas, imposée par ILE à l'employeur

2 Description de la situation spécifique de travail

La demande d'analyse concerne :

- ☐ L'ensemble de l'unité
- ☒ Un service / Cie / Esc / groupe - (lequel) : TSS CIS EVERE

Ci-dessous, une brève description de la situation spécifique de travail (décrite par le(s) demandeur(s)), des dangers détectés et des conséquences éventuelles du danger déjà détectées par le(s) demandeur(s).

Le Comdt du TSS CIS EVERE a contacté le Conseiller en Prévention Aspects Psychosociaux car il souhaitait analyser la situation psychosociale actuelle de son Sv. Cette demande a pris base suite à l'émergence de certains conflits interpersonnels mais aussi la présence de plus en plus fréquente de plaintes du personnel concernant leur charge de travail et leur bien-être au travail.

3 Méthode et outil d'analyse

Méthode d'analyse :

- ☐ Méthode quantitative
- ☒ Méthode qualitative
- ☐ Méthode mixte

Brève description de l'outil

Pour répondre à cette demande, le CPAP et son équipe ont réalisé des entretiens individuels avec les membres du Service. Un canevas d'entretien semi-ouvert couvrant les différentes composantes du travail (« 5T ») a été utilisé.

L'anonymat des participants a été garanti. Seul le CPAP a accès aux données brutes (ne comportant aucun nom), qui relèvent du secret professionnel.

III Résultats

Entre le 20 Octobre et le 7 Novembre, nous nous sommes entretenus avec 29 travailleurs du TSS CIS Evere. Cela représente un taux de représentativité de 85 % (29 sur 34), les résultats sont donc considérés comme valides et représentatifs.

Les résultats sont présentés suivant une répartition au sein de chacune des composantes du travail. Afin d'assurer l'anonymat, aucun nom n'est cité. Toutefois, afin d'aborder des difficultés se manifestant au sein de l'antenne, certaines fonctions peuvent être mentionnées.

1. L'organisation du travail

Structure organisationnelle QRE - TSS

Le Pers remonte la difficulté liée aux deux voies hiérarchiques existantes au sein du TSS CIS d'Evere. Le service est dépendant du QRE pour tout ce qui concerne la gestion quotidienne et administrative (Infra, HR, discipline, politique de travail, ...) mais dépend pour le côté technique de MR C&I, via une fonction de coordination nationale. Cette structuration amène plusieurs difficultés :

- L'obligation de participer à de nombreuses réunions QRE qui sont chronophages et où la présence du Comdt du TSS CIS est perçue comme peu relevante ;
- L'impression que les inputs remontés par le TSS CIS Evere sont peu suivis ou écoutés, voir peu soutenus. Ce sentiment est aussi perçu dans le manque de soutien des décisions prises par le Comdt du TSS (punitions, sanctions, choix en termes de régime de travail) qui seraient parfois invalidées par l'EM ;
- Une impression forte chez le Pers que leur unité ne connaît par leur spécificité, leur travail et ne les soutient pas ;
- En parallèle, certaines fonctions du QRE seraient attribuées au Pers du TSS CIS Evere sans que cela soit opportun ou discuté avec eux (gestion du Shp, fonction de Offr S2 par défaut, FAé ...).

Il n'existerait aucune coordination (structurelle ou informelle) entre le CO du QRE et la coordinatrice nationale (responsable technique), ce qui n'aiderait pas à la clarté et l'efficacité.

Gestion HR du Pers

La majorité du Pers (managers et travailleurs) a le sentiment que le manque de Pers compétent et motivé est à l'origine du mal-être vécu par beaucoup.

Si le manque de Pers comparé à l'OT défini est un premier élément, le Pers explique aussi que la majorité du Pers qui arrive au TSS CIS Evere est très jeune avec très peu d'expérience militaire. Bien souvent, ils arriveraient suite à des difficultés dans leur première unité ou à un classement insuffisant pour obtenir leur choix de mutation initiale. Ces éléments, couplés à une formation au sein du FmnC CIS-Adm inadaptée et insuffisante pour le travail réel, jouent déjà un grand rôle dans le manque de motivation et de compétence de certains.

Ensuite, le système de mutation de la Défense mais aussi au sein du TSS CIS Evere dysfonctionne. Au niveau du TSS, le départ de travailleurs expérimentés sans remplacement par des personnes à expérience équivalente ont petit à petit déforcé le service. Le sous-service L1 gérant les tickets serait lui vidé de ses « bons éléments » qui sont mutés dans les autres sous-services (pour les remercier ou pour renforcer ces sous-services). Le résultat est un TSS manquant de suffisamment de travailleurs d'expériences de manière globale avec un déficit plus marqué pour certains sous-services.

Management au sein du TSS CIS

La culture du management au sein du TSS est remise en question par son Pers. Il ressort des entretiens que la plupart des managers ont été désignés à ces fonctions sans réellement le désirer. De plus, pour plusieurs fonctions de management (chefs de sous-service, Comdt TSS CIS), ce seraient des personnes avec très peu voire aucune expérience du management qui auraient été désignées. A titre d'exemple, les Comdt TSS CIS étaient auparavant des Offr avec un grade de Capitaine ou de Commandant. La cellule Management est aussi composée majoritairement d'experts « techniciens » désignés, ou de nouveaux venus, manquant d'expérience (de management et/ou de la Défense).

L'absence d'un leader avec l'expérience, une vision et le soutien de sa hiérarchie directe est remontée comme problématique par le Pers. Cette absence combinée à la présence d'adjoints connaissant mieux le service et le travail technique mais sans vision commune amenant là aussi à un management perçu comme inefficace. Le Pers ne perçoit d'ailleurs que peu au quotidien la casquette de gestion de la Cellule Management et confie avoir l'impression que travailler là-bas est surtout une possibilité pour le Pers d'avoir plus d'autonomie et de latitude, plutôt que de veiller au bon management du TSS CIS Evere.

Au niveau des sous-services, bien que la situation ne soit pas pareille partout, le rôle de chef de sous-service n'est pas toujours formellement défini ou n'est pas perçu comme légitime par les travailleurs. La majorité du Pers ayant la même tranche d'âge, la même expérience et le même grade, il est difficile pour les chefs d'arriver à s'imposer et se faire respecter correctement. L'« empowerment » des chefs de sous-service serait ainsi mis à mal par ces variables ainsi que par la tendance de la hiérarchie supérieure à laisser un management horizontal sans soutien ou à reprendre à leur niveau les responsabilités sans tentatives d'autonomisation préalables.

Le manque de feedback négatif et positif clair est aussi remonté par le Pers. Selon eux, il existe un vrai manque de suivi individuel et collectif concernant le travail au sein du TSS Evere. Le travail est très rarement valorisé par la hiérarchie au contraire des critiques qui sont régulières. Néanmoins, ces critiques ne seraient que très peu suivies d'actions concrètes si ce n'est par des sanctions collectives. Cette culture de la critique sans responsabilisation mène à un grand sentiment d'injustice pour certains ainsi qu'à une baisse drastique de leur motivation.

Finalement, l'absence de motivation intrinsèque et de plaisir présents chez les managers pour leurs fonctions semblent avoir inévitablement un impact sur leur capacité à rallier le Pers et à se positionner comme modèles (« Lead by Example »).

Communication

Au niveau de la communication, le Pers regrette le manque d'explication transparente sur le pourquoi du comment de certaines décisions prises par le management. La mise en place d'un SOffr de semaine ou du refus de télétravail pendant le Roll-out sont pris en exemples. Certaines actions ne seraient aussi pas correctement communiquées au Pers. Le Pers explique ainsi que la liste d'accès aux clés du bâtiment avait été modifiée sans en informer le Pers (ce qui pouvait avoir pour conséquence l'impossibilité d'ouvrir les bureaux).

L'absence de réunions structurelles est aussi pointée du doigt, que ce soit au sein de la cellule management ou avec le Pers. Les réunions n'auraient lieu qu'en cas de « crise » ou pour des aspects techniques. Auparavant, des réunions étaient organisées chaque début de semaine avec tous les chefs de service pour faire des points de situation.

Il est aussi remonté l'utilisation trop systématique des mails même pour des remarques individuelles et l'implication de trop de personnes dans ces mails (en cc). Pour certains, la gestion de plusieurs boîtes mail (individuelle + de service) compliquerait aussi la réception et l'envoi de communications.

Encadrement & clarté des fonctions

Plusieurs travailleurs ont relaté n'avoir jamais vu leur fiche de fonction ou la description de leur fonction. Certains ont le sentiment que des procédures ne sont pas respectées ou que les chefs ne sont pas au courant de leurs obligations/tâches en la matière, comme les entretiens de fonctionnement, le fait de fixer des objectifs, vérifier que ceux-ci sont atteints ou pas, proposer des pistes de développement, ...

L'accueil et l'encadrement des nouveaux collègues serait défaillant ; chacun devrait apprendre très rapidement à se débrouiller tout seul. Des informations « simples mais nécessaires » ne seraient pas disponibles dans un document ou pas communiquées (p.ex. : disponibilité des toners pour imprimante).

2. Le contenu du travail

Les différents entretiens ont mis en lumière trois catégories de personnel concernant la perception et l'attrait pour leur travail. Les premiers apprécient leur travail et s'y développent suffisamment, les seconds n'y trouvent plus d'intérêt majoritairement du fait de l'ambiance actuelle et des frustrations vécues, enfin les derniers voient leur travail comme une façon d'obtenir un salaire sans vouloir s'y investir plus que nécessaire. Un point d'attention concerne les managers du TSS CIS Evere : la grande majorité ne semble pas apprécier leur travail de gestion qu'ils exercent par obligation/désignation.

La grande majorité du Pers déclare ne pas avoir à se plaindre de la charge de travail qui est gérable. Cependant, nombreux évoquent une répartition inégale et peu efficace de cette charge de travail. C'est notamment le cas au sein du service des L1 CDN concernant les tickets où le manque de monitoring correct amènerait à ce que ceux qui sont le plus rapides/efficaces reçoivent constamment des tickets supplémentaires. Le Comdt aurait tendance à regarder l'efficacité globale du service sans aller plus loin dans l'analyse.

La charge de travail est, selon le Pers, principalement impactée par des éléments externes à celui-ci : le manque d'efficacité de certains partenaires externes (DELL), la formation inadéquate reçue à l'école FmNC CIS-Adm et le manque d'informations préalables ou d'encadrement (cf points évoqués dans organisation du travail).

Le Pers regrette aussi l'absence d'informations concernant les formations possibles. Les formations données en interne (par un élément de la Cellule Management) sont bien reçues mais vues comme manquant d'efficacité ; formation donnée uniquement en français, formation sur Teams avec des formés fantômes, matière dense, trop condensée et rapidement donnée, pas de contrôle des connaissances.

3. Les conditions de travail

Dans l'ensemble et en majorité, les travailleurs du TSS CIS Evere sont conscient des facilités octroyées en termes de conditions de travail au sein du TSS CIS Evere. Ils citent notamment les horaires flottants sans mauvaise surprise, une charge de travail qui reste globalement correcte, la possibilité de prendre ses congés, l'autorisation et la possibilité large de faire du sport pendant les heures de service.

Télétravail

Un des points d'accrochage récurrent est la possibilité de faire du télétravail. Une grande majorité du Pers du TSS CIS Evere habite très loin de son lieu de travail avec des durées de trajet aller-retour de 2 à 3 heures, journalièrement. Le télétravail est de ce fait perçu comme essentiel pour certains afin d'avoir un rythme de vie correct. Dès lors, certaines frustrations sont présentes quant à un sentiment d'injustice concernant le

nombre de jours de télétravail accordés à certains et pas à d'autres (entre et au sein de même sous-services) ainsi que l'utilisation de celui-ci comme une « carotte ou bâton ». Lié à l'organisation du travail, le Pers remet notamment en question la décision de diminuer le télétravail de tout le TSS CIS EVERE en se basant uniquement sur une impression de « moins bonne efficacité générale » et sans prendre en compte les problèmes de répartition de la charge de travail et les différences d'efficacité individuelle.

Reconnaissance

Le Pers relate d'ailleurs un sentiment fort de manque de reconnaissance de la part de leur management et de leur unité (CO, « bloc 11 »). De manière générale, le Pers (de la base au haut de la pyramide) ne se sent que très peu soutenu et reconnu. Une culture du blâme serait privilégiée au détriment d'une culture mettant en lumière les réussites et évolutions de tout un chacun. Le Pers admet toutefois que cette culture est certainement auto-alimentée par les dysfonctionnements structurels mais aussi par les comportements individuels.

Quoiqu'il en soit, la majorité du Pers exprime avoir la chance de recevoir des remerciements de la part de leurs clients externes (hormis quelques cas exceptionnels), ce qui joue fortement dans le sens perçu de leur travail.

Déconnection, permanences & missions

Bien que la majorité du Pers ne relève pas de grands problèmes de déconnection, certains font part de l'absence de politique claire en la demeure. Quelques travailleurs ont ainsi indiqué rencontrer des difficultés à ne pas regarder leurs mails ou à ne pas travailler le weekend. Cette difficulté est notamment liée au travail avec des firmes civiles qui ont des horaires plus tardifs que ceux de la Défense mais aussi le travail au profit de clients importants pour qui il serait mal vu de ne pas fournir ce travail (VIP, Généraux, ...).

En parallèle, pour certains services spécifiques, il est demandé qu'une permanence rappelable de 2heures soit toujours activée. Du fait du manque de Pers, cette permanence a un fort impact sur ce Pers qui est, globalement, en permanence une semaine sur deux ou sur trois.

Concernant les missions (interventions pour les IOrgs, p.ex.), le manque de techniciens entraine aussi des difficultés puisqu'ils doivent toujours partir à deux. Une solution a été trouvée en faisant partir un technicien avec un logisticien mais cela reste une solution de rechange (d'autant plus que le Log ne sait pas apporter d'aide sur place). En cas de maladie, d'incidents ou d'imprévus, la situation actuelle laisse peu (voire pas) de marge de manœuvre.

4. Les conditions de vie au travail

Concernant les conditions de vie au travail, si le Pers relate avoir globalement tous les moyens nécessaires pour effectuer son travail, plusieurs éléments ont tout de même été remontés (principalement concernant l'infra) :

- Les locaux vétustes, vieux, peu rafraichis avec de l'humidité, du crépi qui se décolle, de la pluie entrante ;
- La température trop élevée dans de nombreux bureaux en été avec l'impossibilité d'ouvrir les fenêtres totalement. Certains radiateurs dysfonctionnels ;
- Manque de chaises de bureaux ;
- Disparition de tout matériel téléphonique, absence de téléphones de service ;
- Absence d'une salle de réunion correcte pour certains sous-services ;
- Magasins : présences de rat et magasins trop petits avec les rotations de matériel ;
- Connection internet dépendante d'un wifi instable, absence de câbles Ethernet ;
- Un seul Veh d'intervention est insuffisant car trop souvent déjà utilisé.

Le Pers remonte aussi la lourdeur des procédures pour l'achat de petit matériel qui les pousse à l'achat personnel, l'épuisement trop rapide de lignes de budget pour les wifis dans le quartier, le retard de plus d'un an concernant les rotations de laptop ainsi que la difficulté pour certains de travailler toute la journée dans un environnement partagé et bruyant.

5. Les relations interpersonnelles au travail

Ambiance générale au sein du TSS CIS Evere

L'ensemble du Pers du TSS CIS Evere regrette l'ambiance actuellement présente au sein du Sv. Les plus anciens évoquent un changement, comparé à il y'a 3-5 ans, vers des façons de travailler plus individualistes. Si les travailleurs s'entendent, globalement, tous avec leurs collègues directs, ils regrettent l'absence de cohésion et de collaboration entre les différents services. Beaucoup pointent du doigt une ambiance largement impactée par les difficultés rencontrées au sein d'un sous-service.

Les relations interpersonnelles seraient fortement impactées par les problèmes d'efficacité, de respect des règles, du manque de discipline et de reconnaissance. Des initiatives étaient, dans le passé, lancées pour créer un tissu social à travers des activités : pause-café, barbecues, repas de Noël, drinks, ... mais l'absence d'initiatives structurelles et les démotivations individuelles ont mené à leurs disparitions. Le Pers regrette qu'actuellement, chacun fasse « sa petite vie dans son coin » ; plus personne ne prenant le temps de partager le repas ou un café ensemble. Le Pers voit aussi d'un œil assez critique les dernières activités de cohésion : certains ne comprennent pas que les activités choisies soient si loin des lieux de vie et de travail de la plupart ou qu'aucune des propositions faites par le Pers n'ait été sélectionnée par le Comdt du TSS CIS Evere. De plus, la participation à la journée de cohésion a été définie comme facultative. Une large partie du Pers aurait alors préféré prendre télétravail (ou congé) plutôt que de venir. Le Pers ne comprend pas qu'une activité de cohésion puisse être manquée (hormis si prise de congé).

Plus spécifiquement pour le Sv L1 CDN, plusieurs travailleurs ont tout de même expliqué que l'ambiance était particulière au sein du bureau. La majorité du Pers aurait, en réalité, peur du conflit et ne dirait les choses qu'à demi-mot. Lors des réunions prévues pour aplanir les conflits, les gens auraient aussi tendance à se taire.

Quelques travailleurs du TSS CIS Evere ont aussi fait remonter la présence de blagues, remarques sexistes ainsi que de menaces parfois proférées par certains collègues.

Relations avec le Management TSS CIS Evere

Le Comdt du TSS CIS Evere est perçu par tous comme une personne « gentille » qui semble sympathique et agréable. Néanmoins, tous s'accordent pour pointer un manque d'assertivité et de présence de sa part. Le Pers a l'impression que le Comdt est fuyant (peu de présence au sein des Sv) et n'apprécie lui-même pas son travail ce qui se répercute sur ses relations avec le Pers. Certains ont l'impression que la communication est compliquée par la différence de langue. Si la Cellule Management se sent soutenue par son Comdt, le Pers subordonné a le sentiment que leur Comdt ne se bat pas pour eux et qu'il est très facilement influencé par des SOffr avec de l'expérience.

Au sein de la Cellule Management, les relations sont bonnes et cordiales mais chacun effectue son travail de son côté. Bien que vus comme des experts avec une grande expérience technique, le comportement des membres de la Cellule Management est parfois mal reçu. L'un des managers est perçu comme celui qui tente de faire respecter la discipline mais d'une manière peu correcte, en utilisant beaucoup les mails et en intégrant trop de personnes dans ces mails. Un autre aurait une façon de communiquer rabaisante envers son Pers et ne respecterait lui-même pas les règles en vigueur (tenue, respect des horaires, ...).

Cohésion avec le QRE

Le Pers ressent très peu de sentiment d'appartenance au QRE de par la différence de localisation et leurs travaux différents. La majorité du Pers explique n'avoir jamais vu leur actuel CO (a.i.) ni leur CSM ou RSM. Des drinks sont organisés mais ils y vont rarement.

Relations avec les externes

Dans l'ensemble, le Pers est content de ses relations avec les clients du TSS CIS Evere. La majorité des clients sont sympathiques et reconnaissants. Si un problème doit arriver avec un client, la hiérarchie ou les collègues plus âgés sont présents pour protéger le travailleur. Il est tout de fois certainement plus difficile pour de jeunes militaires de dire non à certains clients ayant une personnalité forte et/ou un grade supérieur.

Concernant les firmes partenaires, la collaboration est correcte et ne pose pas de problème en termes interpersonnels. Le Pers regrette tout de même de rarement être au courant de leur jour/heure d'arrivée pour les interventions et de difficultés à travailler avec DELL et leurs services du fait des procédures inadaptées (DELL pensant qu'ils sont de simples utilisateurs et pas des techniciens, p.ex.), ce qui engrange des retards inutiles.

6. Propositions faites par le Pers

A la fin de chaque entretien, il était systématiquement demandé ce que le Pers changerait s'il était le « grand chef ». Ci-dessous, les réponses données.

- Recruter du Personnel pour L1 EVZ et un manager supplémentaire ;
- Plus d'implication du CO concernant la compréhension des fonctions et tâches du TSS CIS Evere mais aussi en termes de soutien aux managers ;
- Regrouper tous les clusters sous la même unité ;
- Travailler grandement sur la cohésion (revoir la politique de télétravail, plus d'évènements ensembles, cohésion avec le bloc 11, choix participatif du contenu de la cohésion TSS CIS Evere) ;
- Sensibiliser et prendre action contre les ragots ;
- Adapter et améliorer la communication : feedback systématique individuel (positif ou négatif), éviter les mails « to all » ;
- Passer à deux ou trois jours de télétravail pour tous (= aide pour les gens vivant très loin) ;
- Etablir une réunion chaque semaine entre les chefs de service ;
- Etablir des réunions avec tout le monde pour situation globale ;
- Créer un groupe de discussion pour signaler les urgences afin d'avoir une vue globale des problèmes ;
- Organiser des midis ensemble, prévoir des petits déjeuners, des moments de détente, des drinks ... ;
- Simplifier la procédure de présence - pointage (actuellement 3 systèmes) ;
- Ne pas changer le système de pension (2) ;
- Favoriser la responsabilisation des chefs et le « lead by exemple » ;
- Adapter la gestion HR en évitant des chefs sans expérience et un taux de rotation trop élevé ;
- Fournir un Offr expérimenté ;
- Modifier la formation donnée au FmnC CIS-Adm en prenant en compte la réalité du travail ;
- Être plus sélectif concernant la qualité dans le recrutement ;
- Donner du soutien aux travailleurs en situation privée difficile (flexibilité en termes de congé, logements dans le quartier, ...) ;
- Simplifier les procédures et la bureaucratie (petits achats, p.ex.) ;
- Eviter de placer sur un poste demandant une habilitation de sécurité quelqu'un qui ne l'a pas encore ;
- Simplifier le système de « pointage » (3 systèmes actuellement).

Conclusions générales

Notre analyse met en évidence une situation préoccupante au sein du TSS CIS Evere. Bien que les conditions de travail soient jugées confortables (horaires stables, charge quantitative raisonnable), le personnel décrit une ambiance délétère, marquée par un manque croissant de collaboration et de respect entre collègues. Ce climat est aggravé par l'absence d'un management fort, cohérent et juste, ce qui laisse place à des tensions et à des comportements individualistes.

La jeunesse et le manque d'expérience militaire d'une partie importante du personnel accentuent ces difficultés : les dynamiques de travail sont fragiles, les repères hiérarchiques peu clairs, et la cohésion s'effrite.

À cela s'ajoute un sentiment généralisé de manque de reconnaissance : le travail accompli est rarement valorisé, tandis que les critiques sont fréquentes et souvent non suivies d'actions concrètes. Cette culture de la critique sans responsabilisation nourrit la démotivation et le désengagement.

En résumé, la combinaison d'un management faible, d'un déficit de compétences (principalement en management) et d'une absence de reconnaissance crée un environnement où la confiance et la coopération se dégradent ce qui menace la performance globale du service.

IV Propositions de mesures de prévention

L'analyse a mis au jour certains points d'attention et axes de travail. Sur cette base, il est possible de prendre des mesures de prévention qui permettront d'éviter des situations à risques psychosociaux ou le cas échéant de limiter les dommages.

Il est important de réaliser que l'amélioration des situations de travail est une tâche énergivore et chronophage. Les propositions de mesures développées ci-dessous constituent surtout une base de travail et doivent être mises en place après concertation et réflexion en interne (entre le commandement et les concernés).

1 Mesures de prévention organisationnelles

Le niveau de l'organisation reprend toutes les mesures de prévention que peut prendre le membre clé de la hiérarchie pour l'ensemble de son personnel.

- (a) Communiquer les résultats de l'analyse des risques par le Comd au Pers & répondre à leurs propositions

Il est aussi clair que l'intervention d'un CPAP a créé certaines attentes au niveau du Pers qui l'a d'ailleurs manifesté durant cette analyse. Ne pas réagir, ne pas communiquer et ne prendre aucune action visible pourrait ainsi être contre-productif. C'est pourquoi la prise de certaines actions concrètes et visibles dans un laps de temps assez court nous paraît important.

Les propositions faites par le Pers dans ce rapport sont déjà à considérer comme des premiers éléments qui peuvent être analysés et où un suivi peut être donné (mise en place de la proposition, proposition irréaliste, refus, ...).

- (b) Clarifier la structure hiérarchique et la respecter

Nous recommandons de prendre le temps de redéfinir clairement les rôles et responsabilités entre le commandement du QRE et le MR C&I. Dans cet ordre d'idée, une réflexion peut être lancée concernant le juste choix de la responsabilité « administrative » du TSS CIS Evere au sein du QRE. Nous recommandons aussi de réfléchir à une réunion de coordination régulière entre le CO du QRE, le Comdt du TSS CIS Evere et la coordinatrice nationale pourrait être mise en place.

De même, la cellule de management est actuellement perçue comme sans unité et vision, sans direction stratégique avec une gestion fragmentée et incohérente. Cette situation impacte sa crédibilité auprès du Pers. Nous proposons l'organisation d'une réunion régulière stratégique de la cellule où l'objectif sera de clarifier les rôles et responsabilités de chacun, de définir la vision commune et les priorités du TSS CIS ainsi que de mettre en place un mode de fonctionnement collectif (reporting, suivi des actions, réunions, gestion du Pers, ...).

Le Pers doit être sensibilisé au suivi de la voie hiérarchique et toute utilisation de « double voie hiérarchique » ou de « by-pass » doivent être refusés afin d'éviter la présence d'ordres et de contre-ordre ou la diminution de la légitimité des différents chefs.

- (c) Adapter la gestion RH & développement du Pers

Nous recommandons premièrement, en collaboration avec la DG HR, de définir les profils attendus au sein du TSS CIS Evere afin d'éviter l'arrivée de Pers non-motivé pour la fonction ou n'ayant pas les compétences ou l'attitude professionnelles attendues.

En parallèle :

- Le système de gestion interne au sein du TSS Evere pourrait être réfléchi afin de proposer un plan de développement au Pers qui ne déforce pas certains services et/ou permet d'éviter les « mauvais match » ;

- Le plan de mutation devrait être équilibré afin d'éviter la perte d'expérience au sein des sous-services et du service ;
- Une analyse peut être menée concernant l'intérêt de la fusion de certains sous-services et/ou le développement de la flexibilité (en termes de compétences) du Pers afin de pallier aux manquements de certains services. Par exemple : une formation et fonction de base très large avec une spécialisation vers le management ou « l'expertise technique » au fur et à mesure ;
- La mise en place de Pers avec des habilitations de sécurité déjà présentes pour les fonctions où cela est requis, afin d'éviter par la suite des désillusions / des mutations imposées malgré plusieurs mois/années sur le poste.

Enfin, l'analyse a démontré un manque de Pers pour différents sous-services ce qui conduit à des difficultés de déconnection et l'absence de « back-up », nous conseillons, là aussi en collaboration avec DG HR, de mettre la priorité pour le recrutement de personnes à même de remplir ces fonctions plus techniques et spécialisées.

(d) Veiller à la justice organisationnelle

La justice organisationnelle est la façon dont les employés évaluent s'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail. Un faible sentiment de justice organisationnelle amène à des comportements négatifs envers le travail et l'organisation, pouvant mener à de l'absentéisme, un manque d'engagement, etc.

Définir clairement la politique et les procédures de l'unité

Veiller à ce que l'unité soit bien en ordre par rapport à la politique, aux procédures et au cadre de travail qui régissent le travail des employés, tant au niveau de la gestion du personnel que de la discipline. Un exemple, évoqué dans l'analyse, est de s'assurer que toutes les fiches de fonction sont bien établies et correctes pour chaque poste. De cette manière, chaque employé a une vision claire des tâches qui lui sont attribuées et de celles qui ne sont pas de son ressort.

Politique unie de télétravail

Il est recommandé d'établir une politique de télétravail cohérente et unie pour tout le Pers du TSS CIS Evere. Le Pers peut être impliqué dans celle-ci en lui demandant de justifier les tâches qui peuvent être réalisées en télétravail. Le télétravail est un outil dont la bonne utilisation repose sur une politique juste et réfléchie ; nous suggérons dès lors aussi d'éviter de l'utiliser comme outil de sanction collectif. Du fait de la situation privée de la majorité des travailleurs du TSS (souvent plus de 3h30 de durée de trajet aller-retour), la question du télétravail a un impact très fort sur le bien-être du personnel, leur motivation mais aussi leur efficacité à long-terme.

Cohérence et responsabilité

Une fois que le cadre et les procédures sont clairs, il est conseillé de tenir chaque employé ainsi que la ligne hiérarchique comme responsable de l'exécution et du suivi de ces procédures, de façon juste. Si un travailleur ou un manager s'écarte ou ne respecte pas les procédures, il est important de lui adresser un feedback. En cas de comportement ou de faute grave, il est aussi important de sanctionner. « Tout comportement non remis en question est un comportement validé ». De plus, lorsqu'un employé faute et qu'il n'y a aucun suivi, sanction, les autres employés pourraient alors considérer que ce comportement est toléré et acceptable, ou perdre confiance en la structure et perdre en motivation.

Communication transparente et consistante

Maintenir une communication ouverte et transparente via différents canaux avec les employés. Il est important de fournir des mises à jour régulières concernant les décisions de l'unité, les changements et les futurs plans. L'absence de communication augmente le sentiment d'opacité et d'injustice tandis que l'absence de « vision future » peut aussi impacter la motivation et

l'engagement des employés. Il est aussi important de se montrer honnête concernant les raisons d'une décision, même si cela peut ne pas plaire à toutes et tous. Lorsque la décision n'est pas encore claire, il peut être plus intéressant de communiquer qu'actuellement l'information n'est pas disponible plutôt que de laisser un silence qui laisse place à l'interprétation et aux hypothèses. Différents modes de communications sont disponibles au sein de la Défense et peuvent être utilisés ; mail, réunions, Sharepoint, newsletter, flyers, ... La ligne hiérarchique peut définir, avec l'aide des travailleurs, quel canal est le plus adapté.

Systeme de feedbacks réguliers

Il est important de mener régulièrement des « coups de sonde » auprès des employés afin d'évaluer leur charge de travail, leur niveau de stress et leur équilibre de vie. Des opportunités peuvent être offertes aux employés de communiquer leurs difficultés et/ou feedbacks à travers de nombreux moyens : questionnaires online, mails, réunions régulières, entretiens de fonctions et d'évaluation, ... Ces outils peuvent être anonymes ou non. Cela permet d'identifier les zones d'amélioration et d'implémenter les changements nécessaires.

Veiller à la juste répartition des tâches et missions

Dans la lancée des conseils précédents, il est conseillé de veiller et vérifier que les différentes tâches/missions sont allouées de façon équitable entre les différents services et travailleurs de ces services. Cette vérification devrait se faire tant sur les tâches « moins désirées » (mais à faire) que sur les tâches plus attrayantes disponibles.

(e) Accueil & suivi du Pers

Nous conseillons de mettre en place un trajet d'accueil et de suivi du Pers arrivant au sein du TSS Evere. Ce trajet pourrait comprendre plusieurs volets comme :

- Un starter pack reprenant les différentes informations nécessaires et utiles pour la fonction mais aussi la vie quotidienne au sein du bâtiment
- La dénomination d'un parrain/d'une marraine
- Le suivi des procédures déjà présentes au sein de la Défense notamment les entretiens de poste et de fonctionnement et l'explication de la fiche de fonction
- La mise en place d'une formation interne structurelle et adaptée (dans les deux langues, en présentiel) avec une vérification des acquis (test théorique et pratique) à la fin de celle-ci
- La mise en place de supervisions – interventions où le Pers pourra discuter de cas vécus afin d'en ressortir des apprentissages ou des améliorations concernant la façon de travailler.

(f) Communication

Nous recommandons le lancement de réunions régulières entre le Comdt TSS CIS Evere et les différents chefs de Sv où des points de situation seraient présentés ainsi que les différents problèmes rencontrés. Ces réunions devraient être régulières et cadrées afin d'assurer un bon suivi (but, timing alloué, « time keeper », compte rendu, ...). En parallèle, des réunions moins fréquentes pourraient aussi être organisées avec tout le Pers afin de les briefer sur les dernières nouvelles, les problèmes et l'avancement de leur gestion, l'avancement des projets du TSS et les tâches/projets à venir dans les prochains mois. Ces réunions pourraient aussi être l'occasion de remercier le personnel concernant les accomplissements ainsi que de contrer les nombreuses rumeurs et ragots présents au sein du TSS Evere.

Nous recommandons aussi de revoir la façon de communiquer au sein du TSS Evere en évitant l'utilisation des mail « to all user » ou l'implication de Pers externes aux sujets.

(g) Feedbacks, valorisation & discipline

Nous conseillons vivement de travailler sur la culture de travail du QRE et du TSS Evere concernant les feedbacks, la discipline et la valorisation des travailleurs.

Il est essentiel de privilégier des feedbacks individuels réguliers ; positifs pour reconnaître les réussites mais aussi les feedbacks constructifs, parfois perçus comme négatifs, pour corriger les erreurs. Les succès du service peuvent aussi être valorisés publiquement afin de renforcer la motivation. Le but est la création d'un environnement de travail où le feedback est perçu comme un outil de développement, pas comme une attaque de l'individu, un conflit ou une punition.

Le Pers est aussi demandeur de plus de présence et de soutien de la part de leur unité, nous recommandons de planifier des visites (formelles et informelles) de la part des unités clés de l'unité (CO, S1, S3, CSM, RSM), ce qui faciliterait aussi la création de liens de travail et la connaissance du contenu du travail de chacun.

En matière de discipline, nous recommandons de sanctionner les abus de manière ciblée en évitant les punitions collectives qui créent un sentiment d'injustice. Enfin, il est nécessaire d'utiliser pleinement les outils de management (évaluations, fixation d'objectifs, suivi) et de responsabiliser les managers pour assurer un encadrement clair et équitable.

(h) Création d'un groupe de travail

Afin de permettre au dialogue de se créer, nous proposons la création d'un groupe de travail interne parmi le Pers du TSS CIS Evere et/ou au sein du QRE. Ce groupe de travail aurait pour objectif de suivre l'implémentation des mesures de prévention suite à l'analyse des risques psychosociaux mais également de se pencher, en concertation, sur l'organisation du travail et les conditions de vie au travail. Ce groupe de travail serait composé de plusieurs travailleurs par section et de certains membres de la ligne hiérarchique. Le but premier est bien de marquer sa confiance envers le personnel mais également de responsabiliser le personnel en lui donnant la possibilité d'agir concrètement sur l'organisation du travail ainsi que sur les conditions de vie au travail. Cette démarche s'inscrit également dans une vision à long terme. De nouveaux problèmes structurels, psychosociaux, etc. risqueront encore de surgir à l'avenir. Cet organe de concertation interne peut ainsi permettre une gestion concertée des défis à venir.

En parallèle, un comité des fêtes peut aussi être mis sur pieds avec le Pers motivé afin de participer à la réflexion et le lancement d'actions visant à améliorer le bien-être et l'atmosphère de travail. Ce comité des fêtes pourrait aussi être impliqué dans l'organisation de la journée de cohésion TSS Evere et dans le choix d'une activité intéressante pour tout un chacun.

(i) Sensibilisation concernant les comportements inappropriés au travail et aux ragots

L'analyse a démontré que du personnel a déjà été confronté à des menaces ou à des comportements (propos) inappropriés sur le lieu de travail. Afin de contrer ce type de comportement, il convient d'informer avant tout le personnel au sujet des comportements inappropriés sur le lieu de travail et l'effet néfaste des ragots mais aussi sur ses droits et devoirs en la matière. Nous recommandons dès lors que des briefings relatifs aux demandes d'interventions psychosociales individuelles ainsi qu'aux responsabilités individuelles en matière de comportement au travail soient dispensés au Pers du QRE par une personne de confiance. Nous proposons également au Comd d'accorder une attention particulière à la nature et à la gestion des conflits. La non-tolérance vis-à-vis de ce type de comportements doit être claire et évidente aux yeux de tous.

(j) Connaître/faire connaître et inviter à contacter à temps la personne de confiance

En cas de difficultés d'ordre psychosocial, les personnes de confiance peuvent fournir une écoute active aux travailleurs et, le cas échéant, démarrer une intervention en collaboration avec le travailleur concerné pour l'aider à trouver des solutions. Cela empêche souvent un conflit de s'envenimer inutilement. Pour rappel, dans leurs missions de personnes de confiance, les militaires exerçant cette fonction dépendent du SIPPT/PsySoc et sont soumis au secret professionnel.

Par ailleurs, un briefing standard peut être présenté, à la demande du CO, par une des personnes de confiance ou les CPAP de l'Ant PsySoc Centre (Bruxelles). Il est à noter que ces personnes de confiance peuvent également être interpellées par le Comd en cas de besoin ou de demande de renseignement. La personne de confiance locale constituant un interlocuteur privilégié pour le commandement puisqu'elle gère les risques psychosociaux au niveau local.

(k) Communiquer les besoins en matériel et au niveau infrastructure

Des soucis d'environnement de travail non adaptés, vieillissants ont été relevés par les travailleurs. Ces éléments doivent être examinés et des mesures de prévention doivent être prises conformément aux directives et conseils du SLPPT 08. Concernant les besoins en matériel (véhicule supplémentaire, chaises adéquates, ...) ces besoins doivent être communiqués à DG MR afin qu'action soit prise pour permettre aux travailleurs de mener leur travail à bien, dans de bonnes conditions.

2 Mesures de prévention groupales

Le niveau de postes de travail / fonction reprend toutes les propositions de mesures de prévention groupales axées soit vers un sous-groupe défini de l'unité (par exemple, une tranche d'âge définie), soit vers un groupe de fonctions exercées (par exemple, les leaders ou les mécaniciens), soit vers un type de postes de travail spécifique (par exemple, tous les postes exécutables en télétravail ou tous les postes de travail où l'utilisation d'agents chimiques est courante).

(a) Fonction de Comdt TSS CIS Evere

Etant donné le niveau de responsabilité demandé pour la fonction de Comdt TSS CIS Evere, nous recommandons à l'avenir de veiller à la désignation d'un Offr avec suffisamment d'expérience dans le domaine du management (p.ex., en définissant un grade minimum pour l'accès à la fonction) et si possible avec une connaissance technique des spécificités du TSS. Nous conseillons aussi d'évaluer la nécessité de la présence de ce Comdt lors des réunions liées au QRE. Si aucun sujet n'est lié à son domaine d'expertise, sa présence devrait être facultative afin de libérer un temps pour ses autres tâches. L'utilisation de plusieurs mailbox devrait aussi être ré-évaluée en termes de coûts-bénéfices et de rationalisation, là aussi pour éviter une perte de temps et une perte d'informations.

(b) Fonctions de managers (Cellule Management & Chefs de Sous-Services)

Nous recommandons de veiller à sélectionner des individus motivés pour les fonctions de managers au sein du TSS en évitant une désignation uniquement basée sur l'ancienneté ou le niveau d'expérience technique. De plus, nous recommandons de veiller à clarifier pour les différents services : l'identité formelle du chef de service, ses droits – devoirs – responsabilités ainsi que de proposer les formations nécessaires en management au besoin. Des formations peuvent être suivies, notamment, via le BOSA ou l'ERM ([SPF Stratégie & Appui | BOSA & https://units.mil.intra/sites/DefCol/PMS/Pages/Home.aspx](https://units.mil.intra/sites/DefCol/PMS/Pages/Home.aspx)). Tant que possible, les managers doivent être responsabilisés et obtenir l'autonomie et les outils afin de pouvoir exercer leur fonction correctement.

Le modèle de l'analyse transactionnelle des relations et échanges peut être utilisé comme base de travail. L'idée est de favoriser des relations professionnelles de « co-construction » où chacun se place en adulte, et non pas dans un type de relation « enfant-adulte ». (cf modèle-ci dessous)

Culture managériale	État du moi du manager (stimulus)	État du moi du collaborateur (réponse)
Paternaliste Directive Bureaucratique Stratégique	Parent Normatif	Enfant Adapté Rebelle Enfant Adapté Soumis
Paternaliste Collaborative	Parent Bienveillant	Enfant Libre
Coresponsable	Adulte	Adulte

Nous suggérons de prendre le temps de rencontrer individuellement chaque manager du TSS CIS Evre afin de faire le point sur leurs envies, leurs motivations, leurs compétences et leurs besoins.

(c) Nouveaux travailleurs / jeunes travailleurs

Nous recommandons plus spécifiquement de prendre le temps de discuter avec les nouveaux travailleurs et plus jeunes militaires concernant leurs besoins en termes de compétences et de formation afin de leur permettre de suivre celles-ci. Une formation en assertivité/gestion des conflits et/ou des clients difficiles pourrait notamment être proposée à ce Pers étant donné leur travail régulier avec des autorités supérieures.

(d) Sv L1 CDN

Nous recommandons de prendre des actions concrètes et rapides afin d'améliorer la situation du Sv L1CDN. Plusieurs mesures déjà proposées au niveau collectif peuvent être spécifiquement mises en place comme l'empowerment du chef de sous-service, l'octroi de formations adéquates avec un suivi, le recadrage des comportements négatifs accouplés à la valorisation des succès, le changement de la gestion HR actuelle, etc...

En plus de cela, nous recommandons d'établir un système de reporting (sous la responsabilité du chef de sous-service, avec contrôle de la cellule management) concernant le traitement des tickets. Un reporting collectif de la charge de travail ne permettant pas de mettre en évidence les différences individuelles et mène actuellement à de grandes frustrations. La répartition des tâches de travail (= tickets) doit aussi être revue afin d'éviter une répartition inégale uniquement basée sur la rapidité à traiter ces tickets. Ce système de reporting permettrait aussi d'identifier les tickets les plus difficiles et d'y apporter une attention accrue, notamment pour les collègues les moins expérimentés.

Étant donné les difficultés présentes au sein du Sv, la tendance à l'évitement des travailleurs (admis par eux-mêmes), nous suggérons grandement de passer par l'organisme Lumen ([Lumen | BOSA](#)) afin de mettre sur place un coaching du service et de ses différents acteurs.

3 Mesures de prévention individuelles

Le niveau de l'individu permet de proposer des mesures visant une (ou plusieurs) personne(s) en particulier qui, moyennant une adaptation individuelle de, par exemple, son (leur) comportement ou degré de compétence, peut (peuvent) contribuer à l'amélioration de la situation analysée. Il est conseillé de faire part de ce type de mesures à la personne par le moyen d'un entretien individuel.

(a) Comdt TSS Evere

Nous recommandons largement d'offrir un soutien hiérarchique clair, de la part de l'EM du QRE, au Comdt TSS Evere afin de l'aider dans le management de son unité ainsi que de lui donner sa juste légitimité. Un coaching via Lumen ([Lumen](#) | [BOSA](#)) pourrait aussi aider celui-ci afin d'améliorer son style de management.

V Décision du membre clé de la ligne hiérarchique

1 Plan d'action

Le membre clé de la ligne hiérarchique parcourt l'analyse des risques et les propositions de mesures de prévention et prend des mesures à court, moyen et long terme. Avant de mettre en œuvre les mesures de prévention, il demande un avis au CPAP.

Les mesures urgentes doivent être prises dans les plus brefs délais. Les autres mesures doivent être intégrées dans le plan d'action annuel.

2 Communication des résultats

Le membre clé de la ligne hiérarchique communique les résultats de l'analyse (uniquement des données anonymes) et sa décision quant aux mesures qu'il envisage de prendre. Seules les données adéquates, pertinentes non excessives au regard de la finalité devront être transmises. Les données transmises doivent donc être adaptées en fonction du destinataire.

Les résultats de l'analyse et les décisions quant aux mesures sont transmis par Le membre clé de la ligne hiérarchique :

- a Au demandeur (s'il s'agit d'un membre de la ligne hiérarchique ou des représentants des travailleurs du CCB).
- b Au CCB à sa demande (lorsque le CCB ou minimum un tiers des représentants des travailleurs n'était pas le demandeur).
- c Aux conseillers en prévention concernés par les mesures (par exemple, au conseiller en prévention niveau 1 ou 2 du SLPPT ou au conseiller en prévention - médecin du travail).
- d À toutes autres personnes que l'employeur juge utiles (par exemple : les travailleurs et les membres de la ligne hiérarchique du service, qui ont participé à l'analyse).

Remarque : Le CPAP peut accompagner le membre clé de la ligne hiérarchique dans sa communication et la mise en œuvre des mesures de prévention. Le rôle du CPAP est de conseiller. Le membre clé de la ligne hiérarchique décide et reste le responsable de la mise en œuvre des mesures et de leur évaluation.

Signatures

14/12/2025

X Julien Rase

Signed by: Julien Rase (Signature)

RASE – Julien

CPN

Conseiller en prévention – aspects psychosociaux

Antenne PsySoc Centre / Bruxelles



Together for greater wellbeing at work

Service Interne pour la Prévention et Protection au Travail

Quartier Reine Elisabeth – Rue d'Evere, 1 – 1140 EVERE – Bloc 4D