

Management des conditions de travail, ergonomie et développement durable

Sylvain Biquand
Abilis ergonomie, Paris

Benoit Zittel
Anthropie, Paris

Johnathan Belmont
Directeur des établissements Gcsms, Coulomme

[Sylvain Biquand]

Notre communication s'inscrit dans la problématique posée par François Daniellou à l'entrée de ces journées. Il s'agit de la question d'une action durable sur les conditions de travail alors même que l'intervention ergonomique est souvent limitée dans le temps. Comment inscrire et avancer sur la problématique du temps court de l'intervention ? Comment mettre l'entreprise en capacité de construire des processus garantissant l'intégration à la fois de la prise en charge des conditions de travail et d'espace de débat dans l'organisation ? Ce sont sur ces processus clairement mis à mal en ce moment que nous, ergonomes, devons avancer.

1. Introduction

1.1 La problématique de l'entreprise

La démarche que nous proposons est arrivée à la croisée de deux problématiques :

- Une problématique d'entreprise : les entreprises sont confrontées à des obligations légales sur les RPS et sur les TMS.
- Une autre problématique plus avancée qui est d'amener l'amélioration des conditions de travail par l'intervention ergonomique et de l'intégrer dans un contexte d'entreprise.

Du côté de l'entreprise, il y a des enjeux de performance que les conditions de travail ne doivent pas mettre à mal. L'amélioration des conditions de travail reste souvent une action essentiellement interne, qui peut être vue comme un coût et non comme quelque chose qui peut valoriser l'entreprise à l'extérieur.

Pour exister dans le champ de l'entreprise, il est important de comprendre les contraintes de la responsabilité sociale (RSE) qui s'appuie en particulier sur un référentiel ISO 26000. D'après le point 6.4.6 (santé et sécurité au travail), il convient notamment qu'une organisation élabore, mette en œuvre et conserve une politique de santé et de sécurité au travail reposant sur le principe de l'application de normes strictes en matière de sécurité et santé d'une part et de performance d'autre part. Ce sont ces deux éléments qui se soutiennent et se renforcent mutuellement.

De plus, il conviendrait qu'une organisation prenne et applique les 9 principes de prévention qui sont dans la loi L4121-2.

Les normes sont établies par de longs processus faisant intervenir beaucoup d'acteurs qui ont oublié la notion de réduction du risque à la source. Cette norme nous parle, car elle porte sur l'analyse et la maîtrise des risques engendrés par les activités sur la santé et la sécurité. Elle demande qu'on enregistre et qu'on

étudie tous les incidents et problèmes de santé afin de les réduire et de les éliminer. Bien entendu, les risques psychosociaux en font partie. De fait, cette norme devient un référentiel pour les entreprises.

1.2 La problématique des ergonomes

L'expérience acquise lors de nos interventions nous amène à nous poser les questions suivantes :

- En référence, à l'idée du temps court et du temps long de l'intervention, comment aller plus loin ?
- Comment aller plus loin dans l'instruction de la demande et agir au bon niveau pour être durablement efficace et ne pas seulement résoudre le problème d'un poste ?
- Comment aller plus loin que la prise en compte ponctuelle du travail ? Comment intégrer notre action dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa stratégie, dans ses processus ?
- Comment pérenniser une organisation qui pourra anticiper et gérer les conditions de travail ?

Il faut avoir l'accord de l'entreprise pour mettre en lien gestion des conditions de travail et la performance. Il faut valoriser l'intervention ergonomique afin d'en tirer le meilleur et de concrétiser les changements qui en découlent.

Il est donc important de mettre en accord la problématique de l'entreprise et notre problématique d'ergonome. Pour un usage durable du travail humain, il faudrait intégrer l'expérience des travailleurs dans le développement des projets, faire des conditions de travail un facteur déterminant de la production actuelle et future sans oublier de motiver tous les niveaux du management. C'est pour cela que l'on va s'intéresser aux processus de structuration des conditions de travail dans l'entreprise.

La démarche de l'ISO 26000 décrit ce qui doit être atteint dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, mais n'indique pas comment y arriver. Notre démarche s'appuie sur un référentiel structurant l'amélioration continue des conditions de travail. Elle propose la structuration des processus et leur valorisation en processus de gestion et de performance durables.

2. Le concept

2.1. Les principes

L'idée était de pouvoir construire quelque chose autour de cette notion de processus de gestion des conditions de travail.

Le premier principe consiste :

- À comprendre et à prendre en compte la performance dans son écologie propre,
- À développer un système d'interaction cohérent mettant en convergence des enjeux, des ambitions politiques et stratégiques avec les réalités du terrain.

Le second principe consiste à instruire les notions de bien-être au travail et de responsabilité sociétale avec des enjeux de performances.

Il s'agit aussi de leur apporter un support pour valoriser en interne et en externe l'ensemble des actions mises en œuvre.

Comme nous allons le voir dans ce cas, l'idée est de valoriser la question du processus mis en œuvre et non de sanctionner des résultats en termes d'amélioration des conditions de travail.

2.2. Les 3 dimensions

L'idée du système mis en place est de le construire autour de la condition du management des conditions de travail pour aider l'entreprise à gérer l'existant et améliorer le futur de ses conditions de travail. Cela passe par plusieurs étapes qui s'articulent autour d'un diagnostic ergonomique. Il interroge 3 dimensions de l'entreprise :

- La politique mise en œuvre
- Sa visibilité du terrain
- Sa capacité à l'animer

Ces dimensions permettent de définir un cadre dans lequel nous allons pouvoir structurer la démarche de l'entreprise. L'articulation de ces 3 piliers va permettre la convergence vers la question du management des conditions de travail. Le tout s'articule autour d'un processus. L'enjeu essentiel est sa pérennité.

Le processus passe par la demande de l'entreprise qui souhaite s'engager dans cette réflexion autour des conditions de travail puis par la réalisation d'un diagnostic par un ergonome européen. Pourquoi un ergonome européen ? Aujourd'hui, c'est la seule certification (certification ARTEE) qui permet de garantir entre autres une pratique autour de la formation et de l'intervention.

Une fois que le diagnostic réalisé par l'ergonome, l'entreprise sollicite cette démarche par un dossier étudié par un comité constitué d'ergonomes. Si le processus répond au référentiel (3 piliers), elle est labélisée. Le label est remis en question tous les ans. L'ergonome vient faire le point avec l'entreprise sur le processus mis en place. L'idée étant de créer un lien entre l'entreprise, ce qu'elle met en place et l'ergonome.

[Jonathan Belmont]

3. Retour d'expérience

3.1. Le contexte

Je voulais vous témoigner aujourd'hui le retour d'expérience d'une entreprise qui est allée au bout de cette démarche. Il s'agit de vous expliquer, du point de vue du chef d'entreprise, pourquoi on est entré dans cette démarche et ce que ça nous a apporté.

Je gère plusieurs établissements sanitaires et médico-sociaux (cliniques, maison de retraite, foyer d'accueil pour handicapés vieillissants). Ce témoignage porte sur un établissement que je dirigeais il y a quelques années à Mazamet dans le Tarn. C'est un EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) d'environ 85 lits géré par 80 salariés. Dans ce cadre, on trouve bien sûr plusieurs types d'emplois : des administratifs, des infirmiers, des aides-soignants, des agents de service hospitaliers, des agents de maintenance, des médecins. Divers emplois autour du sanitaire, mais une vraie culture d'entreprise. L'établissement a été créé dans les années 80. Le diagnostic s'effectue lui en 2010-2011. L'établissement avait alors subi beaucoup de modifications architecturales avec des extensions et un changement de direction dont je faisais partie. Nous souhaitions justement mettre en place une certaine organisation de travail, mais nous heurtions à plusieurs facteurs. Ayant dépassé la barre des 50 salariés, notre projet était de mettre en place une délégation unique du personnel.

Ayant un nombre important d'accidents, la CRAM avait alors pointé notre établissement. Le secteur des établissements médico-sociaux est un des secteurs les plus accidentogènes devant le BTP. La question : comment répondre aux demandes de la CRAM ? Nous avons rédigé des fiches d'analyse

d'accident de travail et des arbres des causes sans vraiment savoir comment organiser nos actions. Le CHSCT mis en place ne savait pas comment faire ni comment mettre en place une dynamique globale sur les conditions de travail. Par ailleurs, les modifications d'organisation liées entre autres à l'ouverture d'une unité Alzheimer ont modifié les habitudes de travail et été à l'origine de retentissements sociaux. Tout cela a créé des freins et des inquiétudes.

C'est à ce moment-là que nous nous sommes demandé qui pourrait nous accompagner dans cette démarche. Nous avons eu l'information que l'ANACT pouvait nous accompagner avec des diagnostics des conditions de travail puis nous nous sommes rapprochés du cabinet Anthropie avec qui nous avons démarré la démarche. Notre objectif était de déployer un diagnostic des conditions de travail sans savoir ce qui allait ressortir. Pour répondre à la CRAM, nous devons faire quelque chose. Avant cette démarche, nos actions étaient surtout axées sur les aides à la manutention. C'est vrai, on était assez innovant là-dessus depuis notre arrivée il y a 2-3 ans, mais effectivement on voyait bien que ce n'était pas suffisant.

3.2. Déroulement de la démarche

En termes de méthode, le pilier de la démarche a été la constitution d'un comité de pilotage. Ce comité se voulait représentatif et non pas tourné vers les 2-3 cadres de la direction. Il y avait aussi bien les délégués du personnel, les membres du CHSCT et les représentants des différents métiers dans l'entreprise. Le diagnostic en lui-même s'est appuyé sur 3 points :

- L'analyse documentaire : qui nous étions, ce que nous avons fait, où en étions-nous en termes d'absentéisme, de turn-over, de nombre d'accidents de travail, le document unique, les fiches de poste, nos plannings.
- L'observation des situations de travail sur site (vrai apport du cabinet) : ça a duré 5 jours. L'ergonome est allé voir toutes les situations de travail des différents métiers.
- Il a réalisé des entretiens collectifs pour faire émerger des problématiques et des entretiens plus spécifiques avec certains cadres.

L'ergonome a mené son diagnostic sans contrainte ce qui a donné lieu à la restitution d'un diagnostic (environ 50 pages avec des illustrations des situations, des analyses et des préconisations). Pour nous, le diagnostic, ça a été un paradoxe. On s'attendait à avoir beaucoup de problématiques issues des postures, des efforts et de l'organisation. Le diagnostic a en fait révélé des éléments que nous n'aurions peut-être pas pu trouver seuls et qui étaient beaucoup plus liés au processus de management et de gestion des projets. Effectivement, les aides techniques mises en place avaient porté leurs fruits, mais ne résolvaient pas les difficultés portant sur diverses questions liées à l'intégration et l'appropriation d'un nouvel outil, d'un nouveau processus de travail. Nous souhaitons moderniser cette gestion de projets. En effet, on s'est rendu compte que la direction achetait de nouveaux chariots sans prendre le temps de constituer des groupes pour vérifier quels étaient leurs besoins. On se disait seulement que c'était du matériel neuf et que comparé à ce qu'elles avaient, ça allait être beaucoup mieux. Ce n'était pas toujours le cas, par exemple, ils étaient obligés de travailler en ouvrant le tiroir parce qu'on n'avait pas prévu la tablette qui permettrait d'appuyer un document sur lequel les opérateurs devaient écrire.

Toute cette partie du diagnostic nous a permis de créer une instance paritaire de pilotage et le suivi des actions. Quinze actions techniques pouvaient être résolues rapidement, tout le reste concernait la mise en place et la création d'un processus d'accompagnement et de validation de nos projets. C'était vraiment ça le gros du travail à faire. Le gros apport du diagnostic a été la méthode.

À partir de là nous avons développé deux axes : la formalisation d'un document qui explicitait les objectifs d'organisation et les moyens pour les mettre en œuvre. Ce document, c'est la procédure : dès qu'on crée

une extension, qu'on veuille créer une unité Alzheimer ou même intégrer de nouveaux chariots de ménage ou de soin, il y a un process que l'on respecte :

- Créer un comité de pilotage. Il procède à la définition du besoin.
- Constituer un groupe de travail qui définit ce qui lui manque dans sa pratique, ses besoins, fait des essais, va voir ailleurs.
- Procéder à une restitution en assemblée générale pour que toute l'équipe soit au courant de ce qui se met en place.
- Faire un test des hypothèses retenues et un bilan
- Réaliser une communication générale et l'implantation de la nouvelle organisation.

Depuis que l'on suit cette méthodologie pour les projets, nous avons levé beaucoup de freins par rapport à l'exécution du travail, mais aussi sur toute la partie sociale de l'entreprise ou tout le monde devient auteur des projets.

Ma problématique était « comment faire pour que cela devienne pérenne ? Comment je fais, alors que je ne suis plus dans l'établissement actuellement, pour que la démarche demeure dans le temps ? » La démarche T est venue appuyer ce processus puisque chaque année, il y a une garantie de se reposer les questions pour savoir si nous avons bien poursuivi nos démarches et valider cela. C'est vraiment un plus pour nous en termes de management pour que cette méthode devienne durable dans l'entreprise : c'est le garde-fou de la démarche T. Je ne suis plus dans ces établissements, mais là où je suis nous avons également mis en place cette démarche.

4. Retours réflexifs

[Benoit Zittel]

L'idée était de pouvoir donner une visibilité des problématiques qu'a l'entreprise en interne et lui donner les clés pour pouvoir structurer la démarche. Si je reprends les trois piliers : dans la question de l'accompagnement il s'agissait aussi de faire formaliser à l'entreprise sa volonté, comment elle allait organiser la gestion de ses conditions de travail en interne et de quelle façon elle allait suivre son processus en fonction du plan d'action.

[Sylvain Biquand]

Clairement la démarche est un moyen de focaliser l'entreprise à la fois sur le travail, mais aussi de l'intégrer dans la durabilité de l'action, de créer un processus dynamique qui doit bénéficier à l'entreprise, mais aussi au développement de l'intervention. Vis-à-vis de l'extérieur, l'entreprise peut à travers cette labellisation améliorer son image interne, mais aussi sur le marché de l'emploi. Les prérequis de la norme ISO 26000 peuvent être plus facilement remplis, l'obtention de la certification en est facilitée. D'autre part, on crée des espaces de discussion qui vont eux-mêmes ouvrir les marges de manœuvre nécessaires à l'organisation d'une gestion durable des projets. Le suivi annuel n'est pas seulement une garantie de retour pour nous, c'est aussi comme le disait monsieur Belmont un garde-fou pour l'entreprise.

[Benoit Zittel]

Pourquoi un label ? En fait il y a une double réflexion qui a pour objectif de répondre aux problématiques que l'on a citées au début. Comment arrive-t-on à engager une entreprise sur une réflexion de fond à propos de la structuration de ses conditions de travail ? Comment arriver à l'intégrer dans une action durable ? Nous envisageons cette démarche comme un outil pour les entreprises, mais aussi pour l'ergonome puisque cela ouvre les portes d'entrée de jeu sur ces questions de stratégie et de gestion interne des conditions de travail ; on est directement mis au-delà de la simple question du poste. Pourquoi

ce positionnement ? Ce que l'on voit aujourd'hui dans cette question du développement durable et de la RSE, c'est que l'on voit émerger d'autres secteurs qui se positionnent sur cette question de la labellisation en entreprise : les Labels Lucie, BestWorkPlace, etc. qui ne vont finalement pas très loin dans l'analyse, ni dans le diagnostic interne des entreprises et la mise en place d'un accompagnement pour gérer ces questions de travail.