

Travailler les spécialités – Un concept, des situations différentes - Spécialité Ressources humaines et communication

Guide de travail pour le professeur

Question de gestion	Notions	Contexte et finalités
La recherche du mieux-vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?	Santé et sécurité : accidents du travail, maladies professionnelles et risques psychosociaux, éléments d'ergonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier l'intérêt porté par l'organisation à l'environnement de travail à travers des dispositifs mis en œuvre ; - Repérer les situations de travail à risque ; - Rechercher des mesures simples, de nature ergonomique, pour traiter une situation de dégradation des conditions de travail. <p>Remarque : Au niveau de l'ergonomie, l'élève s'attachera simplement aux dispositions concernant les facteurs d'ambiance, l'aménagement des espaces de travail, mises en œuvre afin de préserver la santé et la sécurité des individus au travail.</p>

- Répartir la classe en 4 groupes. Attribuer un cas d'organisation à chacun des groupes.
 - Cas 1 : Une mairie
 - Cas 2 : Un hôpital
 - Cas 3 : Un groupe spécialisé dans le traitement des déchets
 - Cas 4 : Un groupe international de l'industrie alimentaire
- Chaque élève lit le cas qui lui est attribué et propose par écrit une définition illustrée des concepts relatifs à la santé et à la sécurité au travail.
- Chaque groupe réalise une synthèse de ses propositions.
- Les 4 synthèses sont présentées à l'oral, avec pour objectifs de trouver les points communs et les différences dans l'approche du concept de santé et sécurité au travail.
- En conclusion, chaque élève répond à la question de gestion « La recherche du mieux-vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ? » par écrit en une page maximum.
- La mise en commun des réponses apportées devra mettre en avant la nécessité de prendre appui sur les concepts, mais aussi la diversité des réponses possibles.

Cas 1 : Une mairie

Présentation

La mairie, c'est une équipe municipale composée d'élu(e)s et de personnel administratif au service de projets sociaux, éducatifs, environnementaux, économiques, culturels et sportifs.

Demande de l'entreprise

Le service prévention sollicite l'ARACT¹ pour l'accompagner dans un projet de reconfiguration du service de l'État civil de la mairie. Pour la collectivité, les enjeux sont forts, en termes d'affichage sur la qualité du service rendu aux administrés, tant pour le personnel en fonction, exposé à des ambiances de travail très bruyantes, à une organisation spatiale générant des flux importants de personnes, que pour le service prévention pour lui permettre d'agir le plus en amont possible sur les conditions de travail.

La demande est également d'aider le service prévention à construire des repères, pour pouvoir, par la suite, concevoir des espaces de travail avec l'ensemble des acteurs internes impliqués dans ces projets, en prenant en compte les conditions de travail.

Démarche

Une formation-action auprès des acteurs du service prévention a permis de :

- Clarifier le rôle de chaque acteur, en aidant à la structuration du projet, avec une instance de pilotage et un groupe de travail identifiés (composition, temporalité du projet, définition des objectifs) ;
- Réaliser un diagnostic en transférant des outils d'analyse auprès du service prévention (transfert d'outils d'analyse, aide à l'analyse de certaines situations et à l'élaboration du diagnostic) ;
- Accompagner le service prévention dans l'animation du groupe de travail et transférer une méthodologie (aide à la mise en place et à l'animation d'un groupe de travail interne pour partager les modalités de conception existantes et co-concevoir de nouvelles modalités de collaboration) ;
- Aider à construire des indicateurs pour mesurer les impacts des nouvelles modalités de collaboration par la capitalisation des expériences conduites avec ces nouvelles modalités de conception dans le but de stabiliser un document présentant la démarche.

Bilan

Deux préconisations importantes ont été réalisées et mises en place par cette collectivité :

- La transformation du service de l'État civil complètement reconfiguré pour mieux gérer les flux d'administrés entre les deux niveaux avec l'introduction des stations biométriques². L'organisation du travail a pu être travaillée tout au long du projet en permettant aux agents de re-construire leur activité de travail.
- La réalisation d'un guide repères issu de la réflexion du groupe de travail qui permet d'adopter une conduite projet où chaque acteur dispose des repères et outils nécessaires pour réaliser sa mission. Un retour d'expérience est prévu pour tout projet devant améliorer la conception des espaces de travail.

¹ARACT : association au service des entreprises et des partenaires sociaux régionaux. Elle a pour objectif d'améliorer les conditions de travail des salariés ainsi que l'efficacité et l'attractivité des entreprises.

²Stations biométriques : stations d'enregistrement des données personnelles en vue de réaliser les passeports biométriques

À travers cette démarche, la collectivité a acquis une nouvelle méthodologie de conception des espaces de travail. Chaque acteur du projet a pu mieux se connaître, mieux connaître les activités de chacun et les contraintes associées. Le travail des agents, utilisateurs des espaces conçus, occupera désormais une place importante dans la conduite de ces projets grâce au diagnostic fonctionnel, à la mise en place de groupe de travail « utilisateurs » lors des phases de conception, et à la maîtrise d'usage.

Enfin, ce projet a permis de positionner le service prévention au cœur des projets d'investissements et, de ce fait, l'amélioration des conditions de travail et la sécurité.

D'après Fabrice RASPOTNIK, chargé de mission ARACT.

<http://poitou->

charentes.aract.fr/DETAIL/SWAM_19_PORTAIL/CAS_ENTREPRISE?p_thingIdToShow=2729559

9

Cas 2 : Un hôpital

Présentation

Cet hôpital local est une structure de soins et d'hébergement qui devient trop petite pour l'accueil des malades. Les travaux sont lancés pour délocaliser sur un site en périphérie de la ville. Ils doivent durer 2 ans.

Demande de l'entreprise

La direction de l'hôpital souhaite être accompagnée pour favoriser le changement et définir les nouvelles organisations du travail en intégrant les conditions de travail.

Démarche

Le diagnostic du flux linge (organisation de la lingerie, gestion et distribution du linge) a permis de mettre en évidence un certain nombre de dysfonctionnements des organisations existantes et des incidences sur la santé des salariés.

Le groupe de travail pluridisciplinaire était composé d'un salarié du service concerné (lingerie), des membres du CHSCT³ (eux-mêmes personnel de soins), de la qualitiennne, de l'infirmière hygiéniste, de l'assistante qualité gestion des risques, du responsable du service technique et de la psychologue du travail. Ce groupe très élargi, a été composé de la sorte pour atteindre plusieurs objectifs :

- Sensibiliser l'ensemble des acteurs à la démarche ;
- Anticiper les analyses nécessaires pour les autres organisations à travailler (restauration, équipe ménage, pharmacie, magasin) ;
- Favoriser la démultiplication ;
- Favoriser les échanges intra et inter métiers.

Bilan

La démarche proposée a donné lieu à une participation active des participants, qui ont produit de nombreux livrables (pas tous identifiés initialement). La visite du site a facilité la construction des repères spatio-temporels et les projections dans les activités de travail futures.

Cette démarche a permis de légères modifications du bâti, mais surtout elle a facilité l'anticipation de nouveaux moyens (cahier des charges de nouvelles machines, chariots, étagères...) et des besoins en personnel.

D'après Fabrice RASPOTNIK, chargé de mission ARACT

<http://poitou->

charentes.aract.fr/DETAIL/SWAM_19_PORTAIL/CAS_ENTREPRISE?p_thingIdToShow=2307159

6

³ CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Cas 3 : Un groupe spécialisé dans le traitement des déchets

Présentation

Ce groupe est composé de 13 établissements répartis sur plusieurs régions. Son activité principale consiste à réaliser des collectes pour le secteur de la santé et à en assurer le traitement et la distribution.

Compte tenu des difficultés exprimées par les équipes réalisant les collectes, un groupe de travail « Comment diminuer la pénibilité en collecte ? » est constitué à l'initiative du directeur régional. La chef de projet (la responsable régionale de l'activité) a pour mission de « faire des propositions pragmatiques et applicables sur l'ensemble des établissements du groupe, afin de réduire la pénibilité ressentie par les équipes ». Le groupe de travail comprend des représentants de chacun des métiers de la collecte dont certains sont membres du CHSCT.

Demande de l'entreprise

À la suite d'une première étape de mise en visibilité des facteurs de pénibilité pour les équipes de collecte, la chef de projet sollicite l'intervention de l'ARACT pour avoir un regard extérieur sur les facteurs de pénibilité et les propositions d'actions pour améliorer la situation et les responsables des services de collecte pour faire remonter les difficultés exprimées par les équipes.

Démarche

Afin de compléter les éléments remontés via le questionnaire, des observations des situations de travail sont réalisées au sein de deux services assurant des collectes dans des configurations différentes (collecte dans une école mise à disposition, dans les locaux de l'établissement et dans un bus aménagé) permettant de voir la diversité des situations de travail. Ces observations et les échanges avec les salariés confirment trois catégories de facteurs de pénibilité : le matériel et sa manutention, la configuration des lieux de collecte et l'organisation du travail des équipes. L'analyse des données RH en lien avec la santé au travail (absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions d'aptitudes et inaptitudes, alertes par les médecins du travail, turn-over et évolutions de la pyramide des âges) n'a pas été réalisable, compte tenu de la temporalité fixée au groupe de travail.

Bilan

Le pilotage de ce groupe par la responsable régionale du service a permis la prise en compte d'un certain nombre de remontées des équipes sur le plan du matériel et des équipements. Il a été l'occasion :

- Lors du renouvellement de la flotte de véhicules, d'intégrer dans le cahier des charges de l'aménagement des véhicules une configuration avec des chariots et des rampes pour réduire les manutentions lors des collectes dans des locaux mis à disposition ;
- D'interroger un nouveau type de collecte avec du matériel plus lourd et de prévoir l'équipement en chariots adaptés. En complément des diables et des sièges à roulettes ont été fournis pour essai avant généralisation à l'ensemble des sites ;
- De réfléchir à l'informatisation des documents transportés lors des collectes ;
- De rappeler aux responsables des services les modalités de planification (prise en compte des temps de déplacements et d'installations dans le temps de travail) ;
- De lancer la réflexion sur le travail par zones de collecte (proximité plutôt que découpage départemental) pour réduire les temps de déplacements.
- D'initier la constitution d'un guide des bonnes pratiques en termes d'aménagements des lieux de collecte dans les établissements pour permettre leur prise en compte lors des reconfigurations des locaux.

Toutefois, l'absence d'échanges formalisés sur les pratiques entre la responsable régionale et les responsables de collecte des différents établissements constitue un frein à la mise en place d'une dynamique d'amélioration des conditions de travail durable et généralisée.

D'après Fabrice RASPOTRNIK, chargé de mission ARACT – http://poitou-charentes.aract.fr/DETAIL/SWAM_19_PORTAIL/CAS_ENTREPRISE?p_thingIdToShow=23069597

Cas 4 : Un groupe international de l'industrie alimentaire

Présentation

L'entreprise prépare ses produits selon le procédé IQF (Individual Quick Frozen ou surgélation rapide individuelle) qui permet de surgeler chaque pièce de façon individuelle juste après la phase de coupe de l'aliment et qui garantit une haute qualité microbiologique et une conservation optimale de la saveur, de la valeur nutritive et de la texture de l'aliment, qui peut ensuite être mélangé à d'autres. Toutes les matières à déballer arrivent dans l'aire de déballage dans différents contenants. C'est là que se joue la sécurité non seulement des aliments, mais aussi des salariés, lors des diverses manipulations en vue de l'approvisionnement des lignes en aval.

Demande de l'entreprise

La direction, forte de l'appui du CHSCT, souhaite une nouvelle configuration de la zone de déballage IQF qui améliore concrètement la sécurité des personnels affectés dans cet espace de travail.

Démarche

La direction s'entoure de l'expertise d'un cabinet-conseil en ergonomie et conception des systèmes/espaces de travail. Pour éviter de reproduire les mêmes erreurs que par le passé lors des dernières tentatives d'amélioration, elle favorise le dialogue avec les opérateurs, en insistant sur la nécessité de les impliquer dans les essais futurs chez le(s) fournisseur(s).

Bilan

Les améliorations sont tangibles du point de vue de la sécurité et des conditions de travail des opérateurs (voies de circulations et espaces de travail optimisés, pertes de matières au sol désormais limitées, et donc moindres manipulations liées au ramassage et nettoyage), port de charges lourdes supprimé avec l'installation d'une aide à la manutention pour dépalettiser les sacs ou les cartons de matières premières, ergonomie du poste de travail revue avec un positionnement des opérateurs sur une estrade pour les protéger du flux des chariots, espace de dépalettisation qualifiée de « zone propre » avec la réduction du risque de corps étrangers (caillou, bois, verre) en passant les cartons et les sacs dans un rideau d'air...

Une formation-action a été organisée à l'attention de l'encadrement intermédiaire avec pour objectifs de proposer un accompagnement sur la prévention des TMS⁴, de partager les mécanismes d'atteinte à la santé (sans culpabilisation ni déni), et de partager des principes d'action ainsi que les modes de construction de la santé.

D'après Fabrice RASPOTNIK, chargé de mission, ARACT Poitou-Charentes

http://poitou-charentes.aract.fr/DETAIL/SWAM_19_PORTAIL/CAS_ENTREPRISE?p_thingIdToShow=26095619

⁴ TMS : troubles musculo-squelettiques