

10 Bonnes Pratiques

favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME



EXPÉRIENCES CONDUITES EN RHÔNE-ALPES

PRÉAMBULE

Dans un contexte socio-économique aux exigences croissantes, la performance des entreprises est de plus en plus liée à la prise en compte des problématiques de santé au travail, telles que :

- les TMS (les troubles musculosquelettiques),
- les RPS (les risques psychosociaux),
- la pénibilité.

Ces problématiques interpellent chaque entreprise sur la manière dont sont intégrées les questions de santé au travail dans ses pratiques.

Dans le cadre d'actions de prévention, de nouvelles expérimentations ont été conduites depuis 2008 associant des entreprises, des consultants (Schneider Electric Consulting, Aminov, Visconti, Concer-tience, Idénée), des chercheurs (Université Laval, INRS), l'enseignement supérieur (ECAM) et les ins-titutionnels (ARAVIS, DIRECCTE).

Ces expérimentations ont permis aux entreprises participantes d'améliorer leur performance en in-tégrant la santé au travail dans les processus de conception, l'organisation, le management...

Pour répondre aux nombreuses sollicitations d'entreprises souhaitant également progresser dans ce domaine, nous avons décidé de créer un outil opérationnel pour aider les PME à prendre en compte la santé au travail dans leurs démarches d'amélioration de la performance.

Ce document est une première formalisation de bonnes pratiques qui seront enrichies dans le temps par de nouvelles actions individuelles et/ou collectives.

Ces actions sont soutenues au national par des représentants de la CNAMTS, des partenaires sociaux, des ministères du travail et de l'industrie, de la PFA, du CJD, de l'INRS et de l'ANACT.

En Région Rhône-Alpes la démarche sera déployée auprès des PME et de l'enseignement supérieur avec des partenaires impliqués en performance et santé : Conseil Régional, acteurs du Plan PME, Ecoles d'ingénieurs et de management, DIRECCTE (Pôle Travail et Pôle 3 E), ANACT, ARAVIS, Carsat Rhône-Alpes...

Jérôme Chardeyron

Directeur des risques professionnels
et de la santé au travail
Carsat Rhône-Alpes

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ARAVIS : Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail

CJD : Centre des Jeunes Dirigeants

CNAMTS : Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

ECAM : Ecole Catholique d'Arts et Métiers

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

PFA : Plate-forme de la Filière Automobile

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	3
INTRODUCTION	5
LA SANTÉ AU TRAVAIL : UN ENJEU DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES	6
NOTIONS DE SANTÉ AU TRAVAIL	6
NOTIONS DE PERFORMANCE GLOBALE	11
LES ENJEUX LIÉS À LA SANTÉ AU TRAVAIL	12
Les 10 bonnes pratiques «SANTÉ AU TRAVAIL & PERFORMANCE»	14
1. INTÉGRER LA SANTÉ COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DE LA PERFORMANCE	16
2. RENFORCER L'IMPLICATION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL	17
3. PARTAGER LE SENS ET CONSTRUIRE ENSEMBLE	18
4. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN SANTÉ AU TRAVAIL	19
5. RÉALISER UN DIAGNOSTIC À PARTIR DE L'ANALYSE DE L'EXISTANT	20
6. RENFORCER L'INTÉRÊT DU TRAVAIL.....	21
7. ADAPTER LES POSTES DE TRAVAIL AUX PERSONNES	22
8. AUGMENTER LES MARGES DE MANŒUVRE POUR RÉALISER LES TÂCHES	23
9. DÉCENTRALISER LA PRISE DE DÉCISION VERS LE NIVEAU LOCAL	24
10. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ	25
EXEMPLES D'ENTREPRISES	26
LES MENUISIERS DU RHÔNE	28
MAP FONDERIE	30
ALLOUIS	32
POLYCLINIQUE DE RILLIEUX LA PAPE	34
CHAMBOST	36
LUSTUCRU FRAIS	38
SITA REGION CENTRE EST	40
POUYET 3M.....	42
JST TRANSFORMATEURS	44
JTEKT	46
ELECTRICFIL AUTOMOTIVE	48
BIBLIOGRAPHIE	50



INTRODUCTION

LA SANTÉ C'EST LA PERFORMANCE...

Intégrer les dimensions « santé et sécurité au travail » est une préoccupation qui anime de nombreux responsables de PME (<250 salariés).

Ce document a donc pour objectif d'accompagner :

- les dirigeants des PME et leurs équipes de direction pour engager des transformations de l'entreprise favorisant la performance y compris en termes de santé,
- les personnes en charge de la production, des méthodes et de l'organisation pour qu'elles prennent en compte toutes les dimensions du travail,
- l'ensemble des salariés de l'entreprise pour que chacun comprenne les enjeux et participe activement à l'amélioration de la santé dans l'entreprise.

Il sera particulièrement utile à l'occasion :

- de projets de réorganisation, d'évolution des fonctionnements d'équipe et de restructuration,
- de ré-implantation de postes de travail, de secteurs, ou de conception de nouveaux espaces,
- d'évolutions de process et de mise sur le marché de nouveaux produits, ...
- du lancement d'une démarche d'amélioration de la santé au travail.

Ce document est une invitation au questionnement, à l'échange et à l'expérimentation dans les entreprises. Ce questionnement devra être reconduit régulièrement pour tenir compte du développement de l'entreprise, des évolutions de l'environnement et des besoins des parties prenantes.

En tenant compte de la taille de l'entreprise, et du fait qu'il existe -ou non- des managers intermédiaires, le dirigeant pourra conduire la réflexion :

- seul dans son bureau,
- ou mieux, avec quelques proches collaborateurs (y compris dans les TPE),
- ou mieux encore... avec un petit groupe de travail qui aura pour mission de dresser l'état des lieux (à partir des forces et des faiblesses de l'entreprise), d'identifier des pistes de progrès, d'engager les plans d'actions et d'en suivre les progrès, pour périodiquement réorienter la démarche.

Ce petit groupe de travail pourra comprendre des personnes de niveaux hiérarchiques différents (managers, techniciens, employés, opérateurs...), d'horizons différents (animateur santé sécurité, délégués du personnel, médecin du travail, membres du CHSCT, représentants des services commerce, production, méthode, achat, ressources humaines...) dans un souci de croiser les regards afin d'engager des plans d'actions les plus efficaces possibles.

BONNE LECTURE, À VOUS D'AGIR !!! ...

LA SANTÉ AU TRAVAIL : UN ENJEU DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES

NOTIONS DE SANTÉ AU TRAVAIL

La santé au travail

Selon l'OMS, La santé est un état complet de bien-être, physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie et d'infirmité. En entreprise, prendre en compte la santé consiste à faire en sorte que chacun des acteurs puisse effectuer son travail dans de bonnes conditions tout au long de sa vie.

A ce titre, il sera :

- bien dans son corps,
- bien dans sa tête,
- bien dans ses relations avec les autres.

Il est intéressant de noter ici, que le besoin de sécurité élémentaire a évolué aujourd'hui vers les champs du bien-être.

Toutes les études publiées depuis 20 ans montrent que la santé au travail se construit ou bien se dégrade en fonction :

- du travail à réaliser,
- des conditions dans lesquelles il se réalise,
- des relations au sein et entre les équipes,
- de l'évolution professionnelle et sociale de la personne.

Pour Philippe Davezies*, *«le travail a un effet positif sur les personnes s'il s'intègre dans une trajectoire de construction et de progression personnelle»*.

Ainsi, le travail d'une personne

- ne peut pas se réduire au comportement que l'on peut observer d'elle...,
- ne se mesure pas via les seuls indicateurs de production, parce qu'ils ne prennent pas en compte la totalité de la contribution de la personne à la performance de l'entreprise,
- ne se réduit pas à des modes opératoires et des standards.

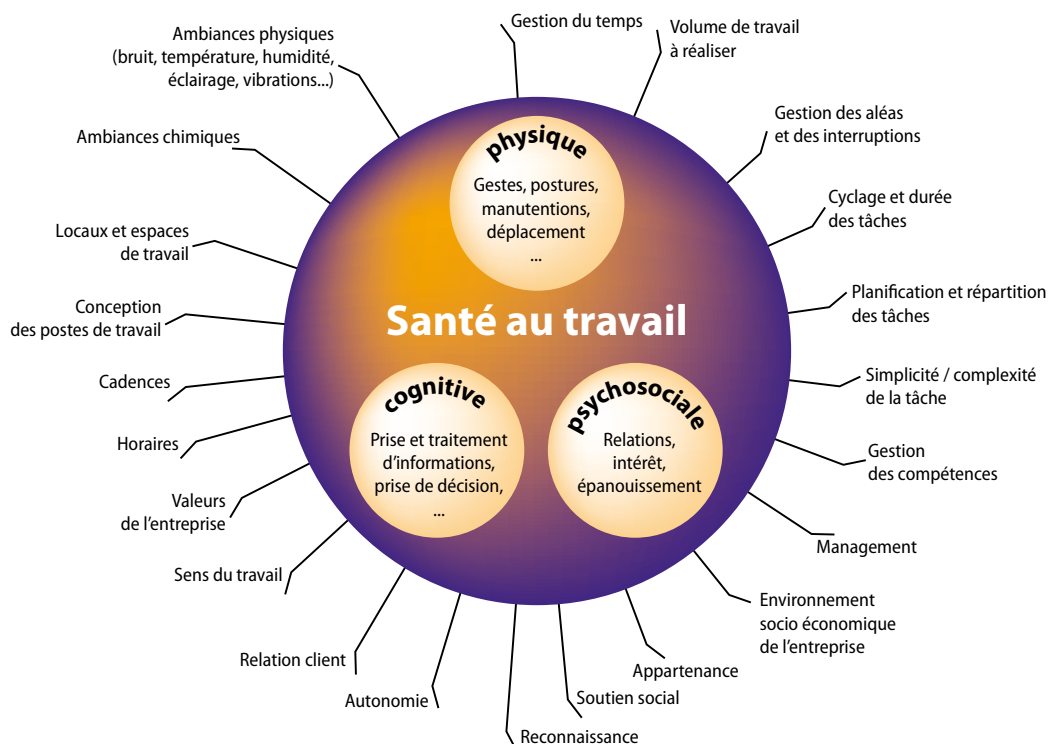
Et pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, les individus doivent notamment :

- mettre en œuvre des savoirs, des savoir-faire et des savoirs être,
- s'intégrer dans des équipes,
- participer à groupes de travail,
- élaborer des stratégies d'actions pour faire face aux aléas.
- ...

* Philippe Davezies, enseignant chercheur en médecine du travail



Travailler c'est combiner 3 composantes, physique, cognitive et psychosociale dans un système entreprise où sont présents de multiples leviers d'actions :



Construire la santé au travail, c'est agir sur l'ensemble des leviers :

- travail : travail réel, savoir faire, conditions de réalisation, critères d'évaluation...
- produits : matières premières, composants, emballages...
- environnement de travail : locaux, ambiances physique et chimique, conception des postes...
- personnel : gestion des compétences, relations sociales, reconnaissance...
- organisation : flux, planification, management, réunions de coordination, résolution des problèmes, élaboration des standards...
- matériels : équipements de travail, outils...

Agir sur la santé au travail revient à mener des actions à 3 niveaux :

- la prévention (primaire) : qui agira sur les causes racines et les déterminants pour identifier et éliminer les potentiels facteurs de risques,
- la protection (secondaire) : qui agira sur la protection des personnes lorsque le risque est apparu, pour limiter les impacts des situations,
- la réparation (tertiaire) : qui aura pour but de réparer les effets sur la santé lorsque le risque aura causé des dommages afin de maintenir l'activité et l'emploi.

Ce document s'inscrit exclusivement dans le cadre de la prévention primaire.

Les Troubles Musculosquelettiques (TMS) et les Risques Psychosociaux (RPS)

Si les accidents du travail sont en baisse depuis des années, les maladies, telles que les TMS et les RPS sont en augmentation importante.

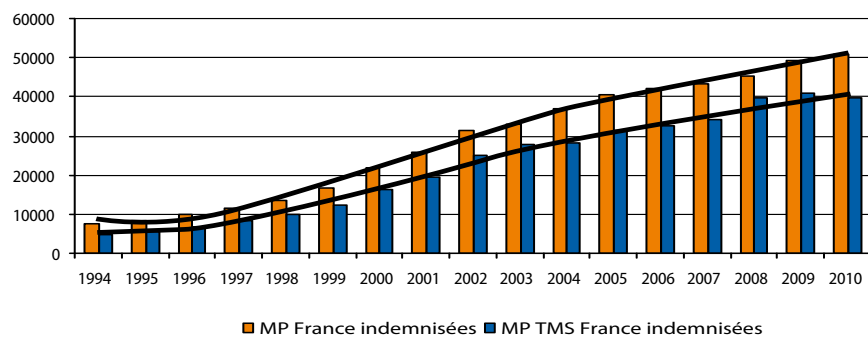
Les TMS

Les TMS affectent les muscles, les tendons et les nerfs des membres supérieurs et inférieurs et la colonne vertébrale. Les plus répandus sont les tendinites de l'épaule, l'épicondylite (coude), le syndrome du canal carpien (poignet) et les lombalgies (dos).

Depuis les années 1990 le nombre de cas de TMS reconnus d'origine professionnelle chaque année a été multiplié par cinq et leur nombre ne cesse d'augmenter.

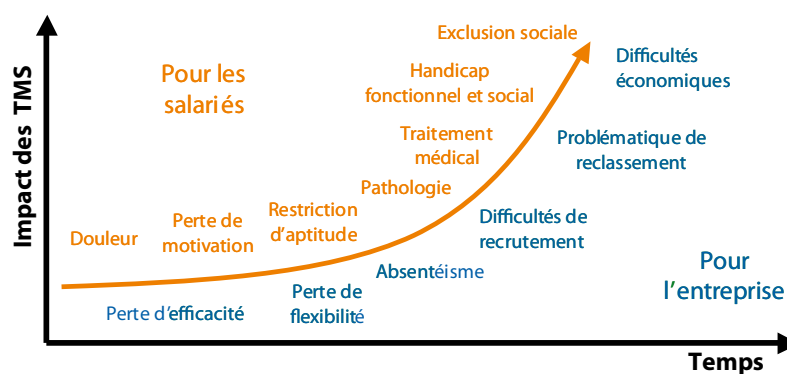
En France, 30 % des opérateurs déclarent des douleurs aux épaules, et 40 % au dos (enquête européenne sur les conditions de travail). Pour les salariés du régime général, en 2010, plus de 40 000 nouveaux cas de TMS indemnisés, cas qui s'ajoutent à ceux des années antérieures. Au total, l'ensemble des TMS indemnisés a engendré un coût de plus 875 millions d'euros (remboursement de soins, indemnités journalières et rentes). Un TMS de l'épaule à un coût moyen de 80 000 euros pour la sécurité sociale. Ce coût est répercuté à l'entreprise par le biais de sa cotisation AT MP.

Evolution MP TMS 1994 à 2010 en France



source CNAMTS

Les TMS vont jusqu'à créer du handicap avec des conséquences humaines, organisationnelles et économiques.



Les TMS sont directement liés aux conditions de travail : gestes répétitifs, cadences imposées, postures statiques, contraintes de temps, intensité, mauvaise conception des outils de travail, froid, vibrations, stress ...



Ci-dessous sont listés différents facteurs pouvant être à l'origine des TMS :

Facteurs liés à la tâche

- facteurs biomécaniques : gestes répétitifs, efforts excessifs (violents, fréquents, prolongés), postures de travail contraintes (position accroupie ou penchée en avant répétées, bras levés...),
- facteurs liés à la charge en cas de manutention manuelle : charge trop lourde, encombrante, instable, mal répartie, difficile à saisir,
- facteurs liés à l'équipement de travail utilisé : outil lourd ou vibrant, prise mal dimensionnée
- ...

Facteurs liés à l'environnement de travail

- espace de travail : lieu de travail exigu contraignant les salariés à adopter des positions de travail inconfortables, présence de dénivelés augmentant les efforts et obligeant à pousser/tirer des chariots,
- conception et aménagement du poste de travail : plan de travail trop haut ou trop bas, outils placés hors de la zone d'atteinte, écran trop bas par rapport aux yeux,
- ambiance de travail : bruit, vibrations, température (chaleur ou froid), éclairage,
- ...

Facteurs liés à l'organisation du travail

- délais courts,
- cadence trop élevée, rythme de travail irrégulier, difficulté à prendre de l'avance ou à gérer les retards,
- temps de pauses insuffisants,
- horaires de travail contraignants (travail posté, travail de nuit...),
- exigence de qualité ou de précision,
- délais d'apprentissage ou de formation insuffisants,
- manque d'information,
- ...

Facteurs psychosociaux

- travail sous pression de temps,
- travail répétitif ou monotone,
- manque de moyens pour bien faire son travail,
- absence d'autonomie ou faible marge de manœuvre,
- absence de contrôle sur le travail,
- manque de reconnaissance du travail effectué,
- mauvaise qualité des relations de travail,
- ...

Facteurs individuels

- âge,
- physiologie, antécédents médicaux,
- ...

En 2007, l'INRS en collaboration avec Arts et Métiers, ParisTech a évalué le coût social du stress en France à plus de 3 milliards d'euros / an. La dernière enquête européenne sur les conditions de travail a mis en évidence que 28% de salariés européens déclarent leur santé affectée par des problèmes de stress au travail, ce qui, en fait, derrière les maux de dos, le deuxième problème de santé au travail déclaré. (INRS 2006) Plus de 70% des cadres estiment être tendus en raison de leur travail. Face à un niveau de stress croissant, 46% se sentent découragés et 30% envisagent de quitter leur poste. (Le journal du management 16/03/2005) Le stress est la cause de : plus de 50% de l'absentéisme au travail. (European agency for safety and health, 2001).

Les RPS

Les problématiques de stress deviennent de plus en plus importantes, un quart des salariés se déclare stressé au travail. Les impacts du stress sont nombreux tant pour la personne (accroissement du risque d'atteintes cardio-vasculaire, dépressions...) que pour l'entreprise (ambiance sociale, absentéisme...).

Les RPS sont directement liés aux relations de travail, à la tâche, à l'organisation du travail, à l'environnement physique et technique et à l'environnement socio-économique de l'entreprise.

Ci-dessous sont listés différents facteurs pouvant être à l'origine des RPS :

Facteurs liés à la tâche ou au contenu même du travail à effectuer

- fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...) ,
- fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...),
- difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...),
- ...

Facteurs liés à l'organisation du travail

- absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches,
- imprécision des missions confiées,
- mauvaise communication,
- contradiction entre les exigences du poste (comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire, le client ou l'encadrement ?),
- nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...),
- instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance...) ,
- inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale,
- ...

Facteurs liés aux relations de travail

- manque de soutien de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques,
- absence de communication,
- management peu participatif, autoritaire, déficient,
- absence ou faible reconnaissance du travail accompli,
- ...

Facteurs liés à l'environnement physique et technique

- nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité...),
- mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...) ,
- ...

Facteurs liés à l'évolution sociologique

- utilisation croissante des techniques de communication à distance,
- individualisation de l'activité professionnelle avec sur-responsabilisation,
- exigence ou agressivité de la clientèle,
- facteurs liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise,
- mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir,
- compétitivité, concurrence,
- ...

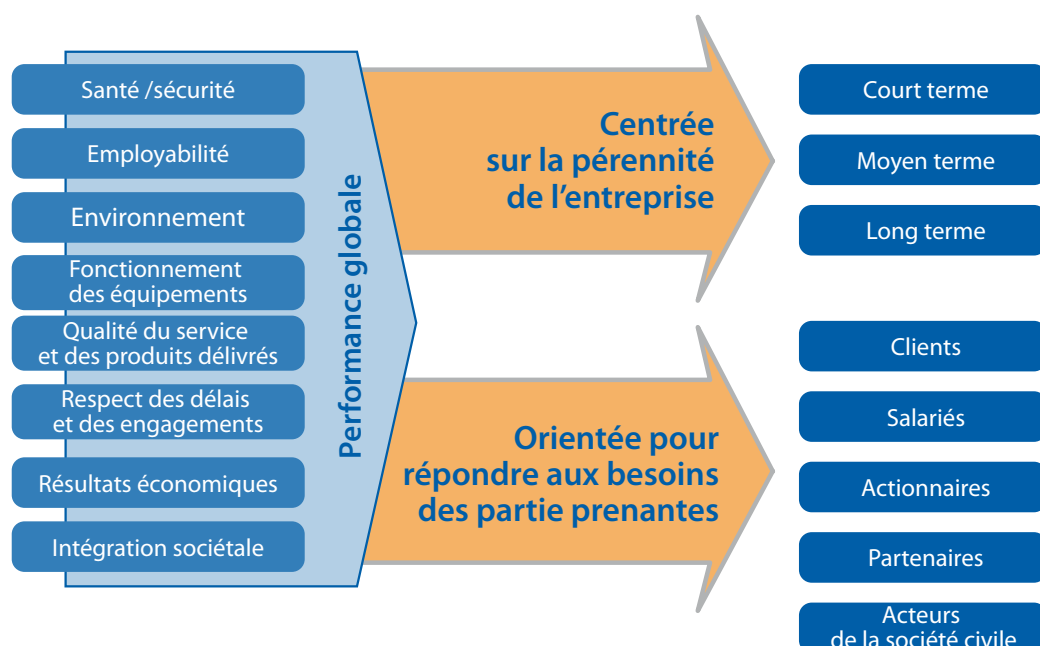
Le repérage des facteurs à l'origine des TMS et RPS nécessite d'observer les situations de travail et de s'entretenir avec les personnes qui réalisent et organisent le travail.



NOTIONS DE PERFORMANCE GLOBALE

La performance globale d'une entreprise se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux et s'attache à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile...). La performance globale est une démarche de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes et de progrès pour toute l'entreprise.

A ce titre, La santé des acteurs de l'entreprise (salariés et dirigeants) est une composante essentielle de la performance globale de l'entreprise (au même titre que la qualité, la maîtrise des risques, la rentabilité... et tous les critères suivis par les dirigeants pour piloter leur entreprise). La santé est à la fois le moteur de la performance et sa finalité.



Comme le définit le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) dans « le guide de la performance globale », une entreprise performante est donc une entreprise :

- qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt qu'à court terme),
- qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision,
- qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés,
- qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes,
- qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable,
- qui met l'innovation au cœur de sa stratégie,
- qui respecte son environnement,
- qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

Pour compléter ce regard, il faut garder en tête que la performance se joue sur 3 horizons : le court, le moyen et le long terme.

A ce titre, il est intéressant de noter que le premier des 14 principes du système Toyota défini par Taiichi Ohno est :

« FONDEZ VOS DÉCISIONS SUR UNE PHILOSOPHIE À LONG TERME, MÊME AU DÉTRIMENT DES OBJECTIFS FINANCIERS À COURT TERME »

LES ENJEUX LIÉS À LA SANTÉ AU TRAVAIL

Les problématiques de santé au travail dépassent largement le cadre des accidents du travail et des maladies professionnelles reconnus.

La non prise en compte des problématiques de santé au travail a des impacts négatifs sur la performance des entreprises, alors que leur prise en compte peut représenter un formidable levier de performance.

Ces enjeux santé au travail sont encore renforcés par l'allongement de la durée de la vie au travail, et par le vieillissement des salariés employés par les entreprises.

Les accidents du travail et maladies professionnelles déclarés et reconnus représentent en France pour les salariés du régime général chaque année plus de 11 Milliards € en coût direct répercutés sur les entreprises.

Une enquête parue dans Entreprise & Personnel en mars 2010 (qui corrobore les valeurs publiées depuis plusieurs années) évalue le coût de l'absentéisme à 3 fois le taux horaire du salarié absent.

Impacts et leviers économiques

- coût des accidents du travail et des maladies professionnelles
- baisse de la productivité et de la qualité liées à la surcharge, à la fatigue, à la démotivation, aux inaptitudes...
- absentéisme : remplacement de la personne absente, non-respect des délais, augmentation des non-conformités, baisse de la productivité, temps passé par les collègues pour former le nouveau, surcharge des collègues, augmentation du stress et dégradation de l'ambiance de travail dans l'équipe, baisse de motivation, effet de contagion...
- temps passé à gérer le turn-over et les compétences
- manque de réactivité face aux évolutions du marché...

Impacts et leviers sociaux

- fidélisation des personnes formées
- employabilité et renforcement des savoir-faire
- maintien dans l'emploi des seniors
- attraction des nouveaux talents et recrutement
- intégration des jeunes (issus de la génération Y)
- motivation du personnel
- ambiance de travail et climat social
- gestion de la pyramide des âges ...

Impacts et leviers éthiques

- souhait grandissant des dirigeants et des salariés de vivre leur métier d'une manière plus cohérente avec leurs valeurs personnelles
- prise en compte simultanée des conditions de travail des salariés et de celles des dirigeants...

Impacts et leviers environnementaux

- effets du bruit, des émissions de poussières, des matières polluantes ou toxiques ... sur les personnes dans -et en dehors- de l'entreprise...



Impacts et leviers juridiques

- maîtrise des risques
- utilisation de la réglementation pour redynamiser des champs de performance
- faute inexcusable de l'employeur
- sanctions administratives, civiles et pénales...

Impacts et leviers d'image

- notoriété de l'entreprise vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des financiers, des riverains, des administrations...
- capacité à recruter...

PRENDRE EN COMPTE LA SANTÉ AU TRAVAIL
OFFRE DES PORTES D'ENTRÉE POTENTIELLES ET DES LEVIERS COMPLÉMENTAIRES
POUR LES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES.

Les 10 bonnes pratiques

«SANTÉ AU TRAVAIL & PERFORMANCE»

Sur la base de l'analyse des expériences réalisées avec des entreprises de la région Rhône-Alpes, une équipe pluridisciplinaire (préventeurs, ergonomes, psychologues, consultants en organisation et management de la performance) a formalisé 10 bonnes pratiques.

Il existe d'autres bonnes pratiques, mais l'équipe a choisi ces 10 qui semblent les plus importantes aujourd'hui pour favoriser la santé au travail en contribuant à la performance globale des entreprises.

Elles impliquent tous les acteurs de l'entreprise (opérateurs, employés, techniciens, managers, dirigeants...) car une entreprise performante est une entreprise où tout le monde va bien et apporte sa contribution !

Liste des bonnes pratiques :

1. Intégrer la santé comme un levier stratégique de la performance

- Enrichir les orientations stratégiques en tenant compte des attentes et des besoins des salariés
- Identifier les impacts des orientations stratégiques sur la santé
- Décliner les objectifs en associant les équipes.

2. Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail

- Chaque membre de l'équipe de direction s'implique personnellement
- Intégrer dans les entretiens individuels un volet santé/ sécurité / bien-être
- Associer les acteurs santé.

3. Partager le sens et construire ensemble

- Identifier les valeurs de l'entreprise
- Partager le sens des décisions et des objectifs
- Créer du lien et favoriser la coopération.

4. Renforcer les compétences en santé au travail

- Préparer et former les managers à leur rôle
- Innover dans l'accompagnement des salariés
- Former les organisateurs et les techniciens méthode à la prise en compte de la santé.

5. Réaliser un diagnostic à partir de l'analyse de l'existant

- Initier les démarches d'amélioration par une analyse de l'existant
- Observer sur le terrain le travail réel
- Identifier les attentes, les freins et les opportunités perçus par le personnel.

6. Renforcer l'intérêt du travail

- Enrichir le travail pour l'adapter aux personnes
- Faire varier le contenu physique et cognitif du travail
- Faciliter la participation des personnes aux décisions.



7. Adapter les postes de travail aux personnes

- Proposer des systèmes de réglage
- Proposer des outils, des logiciels et des aides en phase avec le travail
- Favoriser le travail collectif.

8. Augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches

- Avant chaque action, prévoir du temps pour bien définir les besoins
- Laisser des marges de manœuvre aux personnes et aux équipes pour atteindre les objectifs
- Permettre aux salariés de sortir momentanément du cycle de référence.

9. Décentraliser la prise de décision vers le niveau local

- Clarifier, négocier et formaliser le cadre
- Créer des espaces (temps, lieu) pour permettre aux équipes de résoudre les problèmes
- Mettre en place des pratiques de management centrées sur le développement des personnes et des équipes.

10. Développer l'employabilité

- Identifier les nouvelles compétences et les évolutions de savoir-faire nécessaires.
- Proposer un parcours professionnel
- Permettre aux personnes de s'évaluer.

Chacun pourra lire et expérimenter les bonnes pratiques dans l'ordre qui lui semblera le plus pertinent au regard de sa situation.

Pour chaque bonne pratique, vous trouverez une brève description et des questions destinées à vous aider à définir les voies de progrès qui vous sont propres.

De nombreuses entreprises ont contribué à l'élaboration de ce document. Certaines d'entre elles font l'objet d'une présentation à la fin de ce document pour vous donner envie d'aller encore plus loin dans vos entreprises.

1. INTÉGRER LA SANTÉ COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DE LA PERFORMANCE

La prise en compte des problématiques santé au travail peut être une opportunité pour faire évoluer à moyen terme l'ensemble des champs de la performance de l'entreprise; a contrario la non prise en compte de ces problématiques risque de pénaliser l'entreprise dans les années futures.

« LA SANTÉ C'EST L'AVENIR DE L'ENTREPRISE !!! »

Description de la bonne pratique

- **Enrichir les orientations stratégiques en tenant compte des attentes et des besoins des salariés** en termes de conditions de travail, santé et sécurité
- **Identifier les impacts des orientations stratégiques sur la santé** des salariés présents, les compétences nécessaires, les recrutements éventuels... à horizon 5 ans, et définir les plans d'actions nécessaires
- Pour assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les décisions en marche courante, **décliner les objectifs en associant les équipes**, et se questionner sur :
 - En quoi sommes-nous contributeurs de cet objectif ?
 - Que pouvons-nous faire à notre niveau pour contribuer efficacement ?
 - Quelles sont les ressources à mettre en œuvre ?
 - Quels sont les changements que nous devons engager ?
 - Quelles sont les bonnes pratiques que nous devons appliquer ?
 - Quels indicateurs nous informent de façon précoce d'une dérive ?...

Piloter la performance des unités à partir de tableaux de marche prenant en compte au minimum :

- La santé au travail & la sécurité
- La qualité
- Le respect des délais
- La rentabilité

Questionnement

- Comment les attentes des salariés ont-elles été identifiées ? Quels axes stratégiques intégrant la santé ont été définis ? Quels plans d'actions ont été engagés ?
- En quoi les plans d'actions liés à la santé au travail sont-ils des leviers de la performance de l'entreprise dans 5 ans ?
- Au-delà du taux de fréquence, comment est mesurée et pilotée la sécurité au travail ? Et la santé au travail ?
- Dans le cadre des démarches d'amélioration, comment est réalisé le balayage des différents domaines de performance : santé au travail, environnement, qualité, délais, coûts, emploi, pérennité de la structure... ?



2. RENFORCER L'IMPLICATION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

Par son implication et son exemplarité l'équipe de direction modélise les comportements attendus de tous en termes d'écoute, de feed-back, de résolution des problèmes et de santé au travail.

« SANS IMPLICATION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION, ÇA N'AVANCE PAS !!! »

Description de la bonne pratique

- **Chaque membre de l'équipe de direction :**
 - **S'implique personnellement** dans la recherche de solutions relatives à des problèmes de santé et de conditions de travail
 - Accepte de recevoir des feed-back de ses équipes et de ses collègues
 - Apporte son soutien aux managers dont il a la charge, et partage avec eux régulièrement sur les réussites et les difficultés rencontrées en termes de management
 - Donne régulièrement des signes de reconnaissance aux salariés
 - Participe régulièrement sur le terrain à des groupes de résolution de problème afin de questionner les équipes sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail, afin de s'assurer que les actions engagées sont contributives d'une amélioration globale
- **Intégrer dans les entretiens individuels un volet santé/ sécurité / bien-être** qui sert de base d'échanges entre le salarié et son manager, puis de base de réflexion pour l'équipe de direction qui fixe les axes de progrès en termes d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise. Les tableaux de bord de l'entreprise consolident les données relatives à l'absentéisme, aux formations santé/sécurité réalisées dans les délais prévus, à la réalisation des entretiens annuels, aux accidents du travail, aux maladies professionnelles et aux criticités remontées par les salariés.
- **Associer les acteurs santé internes** (médecin du travail, membres du CHSCT, secouristes du travail, personnes « légitimes » sur les questions de santé dans l'entreprise) pour leur permettre de jouer pleinement leurs rôles, notamment :
 - Analyser la performance de l'entreprise
 - Piloter les projets d'amélioration
 - Participer :
 - aux groupes de résolution de problèmes (même si l'objet n'est pas directement une problématique relative à la santé ou à la sécurité)
 - aux groupes de travail transverses
 - aux réunions de bouclage des actions et des projets, pour évaluer notamment la pertinence des objectifs en santé au travail et leur atteinte
 - Préparer un déménagement
 - Accompagner des salariés en difficulté.

La direction peut également faire appel à des ressources externes (ergonome, consultant).

Questionnement

- Quels sont les groupes de travail de terrain auxquels participent les membres de l'équipe de direction ? Quelle est alors leur position dans les groupes (écoute, participation à la prise de décision, arbitrage...) ?
- Comment l'équipe de direction identifie-t-elle les problèmes de santé naissants ?
- Quels sont les points réguliers au cours desquels l'équipe de direction décide d'actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité ?
- Comment est organisée la remontée d'informations jusqu'à l'équipe de direction ? Comment ces informations sont-elles traitées ? Quelles actions déclenchent-elles ?

3. PARTAGER LE SENS ET CONSTRUIRE ENSEMBLE

Partager la vision, le sens et les valeurs de l'entreprise permet à chacun de donner du sens à son travail, de se positionner et de collaborer de manière consciente au projet de l'entreprise.

« RAMER SANS CAP NE MÈNE NULLE PART !!! »

Description de la bonne pratique

- **Identifier les valeurs de l'entreprise** et assurer la cohérence entre le sens du travail et le sens du projet d'entreprise
- **Partager le sens des décisions et des objectifs** (pour quoi ?)
Préciser tous les attendus y compris en termes de santé au travail
Construire ensemble les plans d'actions qui permettent à chacun de trouver sa place au sein du projet collectif, en s'appuyant sur l'expérience et l'expression des besoins, en termes :
 - d'information
 - de temps
 - de conditions de travail
 - d'aménagements
 - d'organisation
 - de reconnaissanceConfier le plus possible le pilotage des plans d'actions aux opérationnels terrains
- **Créer du lien et favoriser la coopération** entre les services / entités / ateliers / équipes / personnes... intégrer systématiquement des acteurs ayant des points de vues différents dans les groupes de travail définissant les futures évolutions et la résolution des problèmes d'organisation, d'aménagement, de process... (travail réel, temps, espace, règles...) :
 - Managers de proximité
 - Utilisateurs
 - Salariés des services supports
 - Partenaires sociaux

Questionnement

- Quels liens existe-t-il entre le projet d'entreprise et les démarches d'améliorations en cours ?
- Avec quels acteurs de l'entreprise le sens et la finalité des démarches d'amélioration en cours, ont été formellement partagés ? Et comment ?
- En quoi les finalités des démarches d'amélioration contribuent (ou s'opposent) aux besoins des personnes concernées (sécurité, appartenance, reconnaissance, estime, réalisation de soi...) ?
- Comment est organisée la remontée des perceptions / remarques / suggestions du terrain à propos des évolutions ? Et comment les ajustements sont-ils ensuite adoptés ?
- Les démarches d'amélioration sont-elles l'occasion de confronter les points de vue des acteurs des différents services de l'entreprise sur la façon de réaliser le travail ?
- Comment est organisé l'accompagnement des opérateurs pour faciliter leur intégration et leur participation active dans les groupes de travail ?
- Comment les règles de fonctionnement d'équipe sont-elles établies ? Formalisées ? Appliquées ? Ajustées ?
- Comment l'organisation de l'entreprise permet-elle aux personnes des différents services / entités / ateliers / équipes de travailler ensemble ? De s'impliquer dans les démarches d'amélioration ? Et de participer à l'élaboration de plans d'actions améliorant la santé au travail ?
- Quels rôles les acteurs ressources humaines ou santé jouent-ils dans l'animation relative aux questions de conditions de travail, santé, sécurité ?
- Les horaires et les lieux de pauses favorisent-ils la rencontre et les échanges entre personnes de différents secteurs / services / fonctions... ?



4. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN SANTÉ AU TRAVAIL

Partager la compétence « santé au travail » permet à chacun de jouer son rôle dans la prévention et la définition des améliorations.

Les managers jouent ici un rôle central dans le dépistage des situations à risque, la formation, l'accompagnement et la résolution des problèmes.

« LA SANTÉ C'EST L'AFFAIRE DE CHACUN !!! »

Description de la bonne pratique

- **Préparer et former les managers à leur rôle**, notamment sur la santé au travail.

Le manager doit être capable d'écouter, de dialoguer, de négocier, de gérer les problèmes techniques / organisationnels / humains, d'identifier les difficultés des salariés, de proposer de l'aide, de développer les compétences des personnes de son équipe, de donner de la reconnaissance...

Dans son parcours de professionnalisation le manager devra donc être sensibilisé et formé :

- A l'écoute, à l'animation de réunions
- A l'identification et à la prévention des risques psychosociaux
- Aux besoins de reconnaissance individuels et collectifs (reconnaissance de la valeur des personnes et des équipes, de la pratique du travail, de l'investissement et des résultats...)
- Aux rituels managériaux garantissant la rencontre avec chaque personne de son équipe (tours de terrain) et la cohésion des équipes (points, briefing quotidiens, réunions de progrès mensuelles...)

- **Innover dans l'accompagnement des salariés** à l'occasion : de l'accueil au poste, des briefings quotidiens, des dysfonctionnements observés, des situations vécues, des chantiers 5S ou Kaizen... pour les aider à comprendre les enjeux de leur activité et à intégrer la santé au travail : risques liés à leur travail, moyens de prévention mis en œuvre, moyens de protection dont ils disposent, gestes professionnels et bonnes postures de travail, organisation en place pour les aider en cas de difficulté, règles dans l'équipe.

- **Former les organisateurs et les techniciens méthode à la prise en compte de la santé** dans la conception et l'aménagement des postes de travail et des organisations.

Questionnement

- Comment la santé est-elle intégrée lors de la construction du plan de formation ?
- Que prévoit le plan de formation pour renforcer les compétences santé des salariés et des dirigeants ?
- Quelle formation et quel parcours de professionnalisation sont proposés aux managers ?
- Comment sont assurés l'accueil, l'intégration et la formation des nouveaux arrivants sur le poste (y compris intérimaires) ?
- Quelles formations ont été données aux acteurs « santé » pour participer efficacement aux démarches d'amélioration ?
- Comment et par qui sont faits les apports de connaissances pour aider les groupes de travail et les équipes à réduire les risques de TMS, de RPS et améliorer la santé en général ?
- Quelles sont les personnes en charge des problématiques santé (médecin, infirmière, membre du CHSCT, préventeur...) qui sont associées aux groupes de travail ou de pilotage de la performance de l'entreprise ? Et comment ?
- Pour chaque acteur « santé », en quoi consistaient les interventions sur le terrain pour aider à améliorer les conditions de travail au cours des 6 derniers mois ?

5. RÉALISER UN DIAGNOSTIC À PARTIR DE L'ANALYSE DE L'EXISTANT

C'est à partir de l'analyse du travail réel, sur place, avec les acteurs terrain, que des plans d'actions efficaces en termes de performance (y compris santé) pourront être engagés, pilotés et bouclés.

« LE PROGRÈS NAÎT DE LA RÉOLUTION DES VRAIS PROBLÈMES !!! »

Description de la bonne pratique

- **Initier** systématiquement les démarches d'amélioration par une analyse de l'existant qui prend en compte toutes les dimensions de la performance (y compris la santé au travail) et qui débouche sur des plans d'actions efficaces.
Se faire éventuellement aider par des compétences externes pour conduire cette phase.
- S'appuyer sur l'histoire (événements et tableaux de bord), **observer sur le terrain le travail réel**, et conduire des entretiens avec les personnes à leur poste, pour identifier :
 - Les causes de dysfonctionnement
 - Les difficultés rencontrées
 - Les éléments à préserver dans les situations de travail actuellesEn lien avec les composantes :
 - physiques (mouvements, déplacements, manutentions...)
 - cognitives (prise d'information visuelle / auditive / tactile / olfactive, prise de décision, traitement d'information, stratégies de régulation...)
 - psycho-sociales (processus décisionnels, échanges, communication ...)
- **Identifier les attentes, les freins et les opportunités perçus par le personnel** vis-à-vis des transformations prévues.

Questionnement

- Qui réalise l'analyse de l'existant ? Sur quelles bases ? Dans quel but ? Avec qui ?
- Quel retour sur l'analyse de l'existant est réalisé auprès des personnes ayant participé, et aux personnes impliquées ? Comment ? Dans quel but ?
- Quelles actions sont engagées en cas d'écart constaté entre le standard (le mode opératoire / la procédure...) et le travail réel sur le terrain ?
- Comment les standards prennent-ils en compte l'ensemble des composantes du travail réel des personnes (physique, cognitive et psycho-sociale) ?
- Comment sont organisés le recueil et la mise en discussion, des points de vue des salariés impactés par des changements ?



6. RENFORCER L'INTÉRÊT DU TRAVAIL

Permettre à chacun de trouver de l'intérêt dans la réalisation de son travail, de s'impliquer dans les transformations de son environnement, et de revenir tous les jours...

« UN TRAVAIL INTÉRESSANT EST MOTIVANT !!! »

Description de la bonne pratique

- **Enrichir le travail pour l'adapter aux personnes** et au contexte dans lequel il s'exerce :
 - redonner des degrés de liberté
 - faciliter la prise d'informations
 - déléguer des décisions
 - varier les gestes et les postures
 - permettre d'organiser le travail sur le poste
 - permettre d'organiser le travail entre les membres de l'équipe
 - développer les compétences
- Développer les opportunités **de faire varier le contenu du travail, physique** (mise en œuvre des gestes alternatifs dans le respect de la sécurité, de la qualité du produit, des impératifs de délais) **cognitif** (informations visuelles, sonores, verbales...) et d'enrichir les savoir-faire professionnels
- **Faciliter la participation des personnes aux décisions** concernant leur travail :
 - faciliter la circulation des informations
 - apporter des informations claires et écouter le point de vue des autres
 - identifier les enjeux personnels et les mettre en perspective avec les enjeux de l'équipe
 - gérer les désaccords et voir les conflits comme des opportunités de clarifier les situations et de progresser.

Questionnement

- Dans le cadre d'un projet d'amélioration, quelles sont les situations de travail qui ont été simulées (essais, maquettes, prototypes...) avec les personnes concernées, avant la mise en œuvre opérationnelle des modifications définies ?
- Quelles sont les personnes (internes ou externes) associées pour enrichir le travail futur, sur les postes impactés par une évolution ? Quelles sont les propositions qui ont été intégrées ?
- Quels sont les éléments renforçant l'intérêt au travail qui ont été introduits à l'occasion d'une amélioration ?
- Comment les changements peuvent-ils être l'occasion d'acquérir de nouveaux savoir-faire qui participeront à l'amélioration de la santé dans l'entreprise ?
- Comment les personnes sont-elles accompagnées pour apprendre de nouvelles tâches ?

7. ADAPTER LES POSTES DE TRAVAIL AUX PERSONNES

Chacun est unique, ses besoins, ses capacités et son environnement évoluent dans le temps. Les outils, les postes et les organisations, doivent tenir compte de ces évolutions et permettre des aménagements pour la bonne réalisation du travail.

« NOUS SOMMES TOUS DIFFÉRENTS !!! »

Description de la bonne pratique

- **Proposer** dans la conception des postes de travail des systèmes de réglage permettant de faire face aux variabilités individuelles :
 - le sexe
 - l'âge
 - la taille
 - la morphologie
 - le fait d'être droitier ou gaucher
 - la force
 - la dextérité
 - le handicapet laisser des degrés de liberté à chacun pour les adapter.
- **Proposer des outils, des logiciels et des aides en phase avec le travail** à réaliser.
Organiser le poste de travail de telle sorte qu'il permette la prise d'informations (visuelles et auditives) nécessaires pour réaliser la tâche et anticiper l'activité future.
- **Favoriser le travail collectif** (au sein et entre les entités) et éviter l'isolement des personnes tout en préservant l'intimité individuelle.

Questionnement

- Comment les postes de travail intègrent-ils les caractéristiques des personnes ? (au-delà d'une moyenne normative)
- Comment ont été intégrées dans la conception des postes et des situations de travail, les évolutions futures (population active, organisation, technique...) ?
- Quels sont les problématiques de santé (risques physico-chimiques, gestes, postures, relations de travail, stress...) qui sont prises en compte dans la conception ou l'amélioration des postes de travail ?
- La conception des postes de travail permet-elle aux personnes d'échanger facilement des informations ?
- L'organisation permet-elle à l'équipe de faire face :
 - aux aléas (pannes, manque de matière, défaut qualité...)
 - aux variations de l'environnement (température, hygrométrie, heure...)
 - aux changements dans l'équipe (absence d'un équipier, difficulté passagère d'un équipier, arrivée d'un nouveau...)
 - aux changements de conditions individuelles (fatigue, énervement...)
- Comment les outils informatiques contribuent-ils à la prise de décision aisée ?
- L'organisation permet-elle une rotation choisie des personnes ?



8. AUGMENTER LES MARGES DE MANŒUVRE POUR RÉALISER LES TÂCHES

Permettre à chacun d'anticiper, de faire face aux variabilités du travail et de développer ses compétences.

« L'EXCÈS DE PRESCRIPTIONS EST NUISIBLE !!! »

Description de la bonne pratique

- **Avant chaque action, prévoir du temps pour bien définir les besoins** avec tous les acteurs :
 - spécifications techniques
 - définitions organisationnelles
 - analyse de risque
 - ressources humaines
 - communication
 - formation...
- **Laisser des marges de manœuvre aux personnes et aux équipes pour atteindre les objectifs.** Ne fixer dans les standards et les modes opératoires que les points clé ou les conditions critiques au regard de la sécurité, de la qualité, de la productivité... pour mettre en œuvre (et développer) des savoir-faire professionnels.
- **Permettre aux salariés de sortir momentanément du cycle de référence** sans dégrader la performance globale de l'entité.

Questionnement

- Quelles informations sont données aux opérateurs (visuelles, sonores, spatiales, organisationnelles...) pour anticiper les décisions et engager les actions dans les minutes / heures / jours... suivants ?
- Les marges de manœuvre au poste de travail sont-elles connues et partagées en équipe ?
- Comment les marges de manœuvre sont-elles intégrées au processus de formation au poste ?
- Qui a participé à l'élaboration des standards ?
- Quand les standards / modes opératoires / procédures... ont-ils été révisés pour la dernière fois ?
- Comment le besoin de marges de manœuvres supplémentaires est-il remonté par les personnes du terrain ? Comment ce besoin est-il pris en compte ?

9. DÉCENTRALISER LA PRISE DE DÉCISION VERS LE NIVEAU LOCAL

Permettre à chacun, à son niveau, de réagir et d'engager des actions au plus près des événements, pour améliorer la performance de l'entreprise, le développement des personnes et le lien dans les équipes.

« NE PLUS SUBIR !!! »

Description de la bonne pratique

- **Clarifier, négocier et formaliser le cadre** permettant aux personnes et aux équipes de prendre à leur niveau des décisions et d'engager des actions d'amélioration de la performance.
- **Créer des espaces** (temps, lieu) **pour permettre aux équipes de résoudre les problèmes qui se présentent** (salles dédiées, tableaux d'équipe, briefings, réunions d'équipe, temps dédiés à la résolution de problème...) ; leur permettre ensuite de faire évoluer le cadre en fonction des difficultés rencontrées et de la maturité des organisations.
- **Mettre en place des pratiques de management centrées sur le développement des personnes et des équipes :**
 - permettant à chacun de comprendre, de questionner, de se positionner, de s'impliquer...
 - donnant du feed-back rapide sur les résultats
 - accordant le droit à l'erreur, mais recherchant avec les acteurs les causes d'écart pour engager des plans d'actions
 - créant des groupes de pairs.

Questionnement

- Comment sont définis dans l'entreprise les circuits permettant la prise de décisions au plus proche des problèmes ?
- Quels sont les lieux et les temps d'échanges qui permettent aux personnes, aux équipes et aux groupes de travail de faire évoluer leur environnement de travail (technique, organisationnel, humain) ?
- Comment sont définies les règles de prises de décisions en autonomie de chaque personne / équipe / groupe... chacun à son niveau ?
- Comment sont définis les espaces de décisions possibles en fonction du niveau de compétence des personnes (novice, expert, formateur...) sur un poste donné ?
- En quoi l'organisation facilite-t-elle le partage (difficultés, connaissances, bonnes pratiques, gestes professionnels...) l'entraide entre les personnes / les équipes et le développement de l'autonomie individuelle et collective ?
- Comment sont reconnues les prises d'initiative individuelles et collectives ?



10. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ

Gérer les postes et les compétences en intégrant la dimension santé au travail, pour permettre à chacun de travailler aujourd'hui et demain.

« TRAVAILLER JUSQU'À LA RETRAITE... »

Description de la bonne pratique

- **Identifier les nouvelles compétences et les évolutions de savoir-faire nécessaires** pour permettre ainsi aux acteurs de continuer à se développer (avant / pendant et après le changement).
- Préserver les aptitudes, adapter les postes, **proposer un parcours professionnel** qui tienne compte des capacités et des aspirations liées à l'âge, à l'expérience, à la situation personnelle, à l'environnement de l'entreprise et ses évolutions probables.
- **Permettre aux personnes de s'évaluer** et proposer régulièrement des ouvertures sur l'extérieur :
 - circulation des revues professionnelles
 - participation à des salons
 - participation à la réception des équipements
 - visite d'autres entreprises (benchmark croisés)
 - organisation de journées « portes ouvertes »
 - présentation des postes de travail aux visiteurs par les opérateurs

Questionnement

- Quels sont les changements majeurs qui ont touché l'organisation au cours de ces 3 dernières années ? Quelles opportunités en ont été exploitées en termes d'employabilité des salariés ?
- Comment sont pris en compte les besoins d'évolution exprimés par les personnes ?
- Qui participe avec le Responsable des ressources humaines à l'élaboration des plans pénibilité et plans seniors ?
- En quoi les projets d'amélioration de la performance sont-ils des opportunités pour construire avec les acteurs concernés des parcours professionnels garantissant leur employabilité ?
- Comment les évolutions professionnelles individuelles sont-elles l'occasion de renforcer les compétences santé et sécurité de chacun ?
- Comment sont gérées les grilles de compétences ?
- Comment le vieillissement des salariés est-il intégré dans l'organisation ? Les rythmes ? Les charges ? La conception des postes de travail ?
- Quels sont les lieux et les temps d'échanges qui permettent aux groupes de travail et aux équipes de monter en compétence ?
- Comment une personne est-elle reconnue autonome / experte / formateur sur un poste donné ?

- 1. INTÉGRER LA SANTÉ** COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE DE LA PERFORMANCE
- 2. RENFORCER L'IMPLICATION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION** SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL
- 3. PARTAGER LE SENS ET CONSTRUIRE ENSEMBLE**
- 4. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN SANTÉ AU TRAVAIL**
- 5. RÉALISER UN DIAGNOSTIC** À PARTIR DE L'ANALYSE DE L'EXISTANT
- 6. RENFORCER L'INTÉRÊT DU TRAVAIL**
- 7. ADAPTER LES POSTES DE TRAVAIL AUX PERSONNES**
- 8. AUGMENTER LES MARGES DE MANŒUVRE** POUR RÉALISER LES TÂCHES
- 9. DÉCENTRALISER LA PRISE DE DÉCISION** VERS LE NIVEAU LOCAL
- 10. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ**



EXEMPLES D'ENTREPRISES

- **Les Menuisiers du Rhône**

Menuiserie en bâtiment et agencement, Vaulx-en-Velin (69)

- **MAP fonderie**

Fonderie aluminium, Genas (69)

- **Allouis**

Menuiserie aluminium et serrurerie, Vaulx-en-Velin (69)

- **Polyclinique de Rillieux la Pape**

Etablissement de soins, Rillieux-la-Pape (69)

- **Chambost**

Agroalimentaire/salaisons, Tarare (69)

- **Lustucru frais**

Logistique de produits frais, Montagny (69)

- **SITA région centre est**

Collecte, recyclage et valorisation des déchets, Firminy (42)

- **Pouyet 3M**

Connectique pour les télécommunications (74)

- **JST Transformateurs**

Commercialisation, conception, fabrication, installation de transformateurs de puissance et embarqués dans les trains et prestations de services associés, Lyon (69)

- **JTEKT**

Equipements automobile / colonnes de direction, Irigny (69)

- **Electrifil Automotive**

Equipements automobile / électronique, systèmes capteurs et actionneurs, Beynost (01)

Chaque entreprise est présentée avec un renvoi aux 3 principales bonnes pratiques illustrées, ainsi que les points de vue de différents acteurs qui y ont contribué : chef d'entreprise, salarié, chef d'atelier, chargé de sécurité, membre du CHSCT...

LES MENUISIERS DU RHÔNE

Secteur d'activité :
menuiserie bâtiment
et agencement

Localisation :
Vaulx-en-Velin (69)

Nombre de salariés : 34

CA 2010 : 3,5 M€

Éléments particuliers :
SCOP depuis 1919

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Partager le sens et construire ensemble (3)
- Augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches (8)
- Développer l'employabilité (10)

Situation initiale

- Locaux exigus, poussiéreux (ne répondant plus aux exigences réglementaires de 1mg de poussière / m³), bruyants (campagne de mesures réalisée par le médecin du travail), obligeant à de nombreux déplacements et manutentions.
- A l'occasion d'un déménagement de l'entreprise, le conseil d'administration a décidé d'améliorer les conditions de travail des salariés.



© Menuisiers du Rhône

Principales actions engagées

- Création de groupes de travail pour l'aménagement des locaux, et des postes de travail.
- Implantation des postes manuels vers les fenêtres et des machines au centre de l'atelier.
- Changement de système d'aspiration pour les machines fixes, puis développement de potences avec air comprimé, aspiration et électricité pour le petit matériel portatif.
- Introduction de machines à commandes numériques pour diminuer les manutentions, réduire les nuisances liées au bruit et à la poussière et réduire les temps de fabrication.
- Maintien de l'esprit SCOP de l'origine dans les processus de décision : 1 homme = 1 voix (24 salariés sur 34 sont actionnaires).
- Poursuite de l'action par l'engagement dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises en 2010 et 2011, et dans une certification PEFC obtenue en juillet 2011 (éco certification des bois).

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Nous avons rédigé un projet d'entreprise qui intègre pleinement la SST, la formation, la transmission des savoirs, et constitue un socle (conserver et développer nos compétences, réduire notre dépendance à la situation économique et aux concurrences, réussir les recrutements nécessaires et les transmissions à venir...).

Les questions de santé et de sécurité sont systématiquement abordées lors des conseils d'administration mensuels ; c'est ce qui nous a poussés à travailler sur les poussières, le bruit, les flux dans l'atelier et aujourd'hui nous avançons sur les produits de substitution aux solvants dans les colles / vernis / laques et les manutentions sur chantier.

L'ambiance de travail est bonne et l'absentéisme très faible.

Le point de vue d'un responsable d'atelier / membre du CA :

Le déménagement nous a apporté du confort ; les flux sont plus simples, il y a moins de déplacements et moins de fatigue, nous avons réduit le bruit et les poussières.

Améliorer les conditions de travail, c'est donner de la considération aux personnes.

Ici tout est dit, tout est clair. On parle des hypothèses, on fait des propositions et on en discute avant de prendre des décisions.

C'est gratifiant de commencer et de finir une pièce. Chacun peut utiliser toutes les machines ; comme cela les personnes sont vraiment motivées.

Le point de vue d'un menuisier d'atelier / membre du CA :

J'ai fait 7 patrons avant, mais ici c'est plus transparent, on est plus solidaires, on partage les bénéfices. On est tous intéressés par la marche de l'entreprise, et si quelque chose ne va pas, on peut en parler avec le responsable d'atelier, et si une solution est possible, on le fait.

Ce qui est bien ici, c'est qu'on traite une affaire de A à Z. On fait plein de choses. On ne fait pas qu'une seule tâche ; c'est ce qui rend le travail intéressant.

La commande numérique nous a changé la vie, on a gagné du temps de fabrication (on est comme nos concurrents), on est moins fatigué et on est autonome pour les pièces sur mesure tordues... Avant l'arrivée de la machine nous sommes partis à 6 pour la formation chez le fabricant, et le démarrage s'est super bien passé.

MAP FONDERIE

Secteur d'activité :
fonderie d'aluminium

Localisation :
Genas (69)

Nombre de salariés :
50 personnes en 2x8

CA 2010 : 6,3 M€

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Partager le sens et construire ensemble (3)
- Décentraliser la prise de décision vers le niveau local (9)

Situation initiale

- Départ à la retraite du cédant, dans une période de crise économique.
- Reprise de l'entreprise en 2009, par un dirigeant du milieu de la fonderie.



©Aminov conseil

Principales actions engagées

- Mise en place d'une équipe de direction.
- Constitution d'un groupe de travail composé d'administratifs et de l'encadrement pour formaliser l'organisation et choisir un progiciel de gestion intégrée (ERP).
- Développement de la prise de décision par consensus.
- Résolution des problèmes remontés par les équipes terrain (en fonction des disponibilités économiques).
- Organisation d'une communication mensuelle avec l'ensemble du personnel sur la marche de l'entreprise.
- Tour de l'atelier quotidien par l'encadrement pour rencontrer chaque salarié.
- Exigence forte sur le port des Equipements de Protection Individuelle (EPI).
- Mise en place des entretiens individuels.

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Les acteurs terrain ne souhaitent pas tous développer leur autonomie et prendre des responsabilités, lorsque la culture de l'entreprise est centrée sur l'exécution. Il faut donc clairement indiquer le sens, expliquer les orientations, aller sur le terrain, écouter et sécuriser les personnes.

Dans un contexte économique difficile, nous n'avons toujours pas déposé le bilan, et les équipes commencent à résoudre plus efficacement leurs problèmes ensemble.

Le point de vue d'un opérateur en insertion :

Le chef prend le temps de nous expliquer le travail, il nous montre et vient nous voir si on a un problème.

Ici il y a une bonne ambiance.

Le point de vue d'un chef d'équipe :

Avec les réunions, on comprend mieux où va l'entreprise et on peut répondre aux questions que les gens de nos équipes se posent après.

Maintenant on résout vraiment les problèmes (avant quand il y avait une fuite dans le toit, on mettait un seau ; maintenant on répare la fuite).

Les gens commencent à porter les protections, pourtant dans le passé il y a eu plusieurs accidents graves et cela n'a pas suffi pour que tout le monde fasse attention.

ALLOUIS

Secteur d'activité :
menuiserie aluminium et
serrurerie

Localisation :
Vaulx en Velin (69)

Nombre de salariés :
36 (dont 8 poseurs sur
chantiers)

CA 2010 : 7 M€

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Renforcer l'intérêt du travail (6)
- Adapter les postes de travail aux personnes (7)

Situation initiale

- PME dont le métier évolue à partir de pratiques assez artisanales avec beaucoup d'adaptations sur chantier vers plus de précision et de pré-fabrication en atelier.
- Dans le même temps, des gros donneurs d'ordre en bâtiment sont de plus en plus exigeants sur les questions d'ordre, de propreté et de rangement.



© Aminov conseil

Principales actions engagées

- Réorganisation de l'atelier par îlots pour obtenir un flux continu (pour diminuer les manutentions manuelles, faciliter l'usage du pont, gagner de la place).
- Conception et fabrication de racks de stockage (pour faciliter le rangement dans l'atelier), de chariots (pour la préparation et le déplacement des éléments relatifs à un ordre de fabrication), de râteliers, de consoles, dispositifs de levage... (pour faciliter la manutention des ensembles montés en atelier et sur chantiers).
- Aménagement d'établis mobiles contenant l'équipement de chacun (pour diminuer les déplacements).
- Réduction du bruit avec des cloisons mobiles et un traitement phonique des murs sur les nouveaux aménagements, installation de bras d'aspiration des fumées de soudure, création de puits de lumière pour travailler avec la lumière naturelle, généralisation des servantes réglables en hauteur... pour améliorer les conditions de travail.

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Nous faisons participer tout le monde à l'élaboration des solutions, et quand nous concevons un nouveau dispositif pour les chantiers, nous le mettons au point avec les monteurs en simulant l'utilisation normale à l'atelier.

Lorsqu'un nouveau projet arrive nous essayons de faire partager les points de vue des gars d'atelier, des monteurs et du bureau d'étude pour renforcer l'intérêt de tous et arriver plus vite à de bonnes solutions.

A la fin des gros chantiers, nous faisons un bilan avec les équipes sur ce qui a bien marché (et qu'il faudra recommencer) et sur ce qui a été difficile (et qu'il faudra corriger).

Nous avons décidé de permettre à une personne seule de manipuler et déplacer les charges ; cela n'a pas été facile au début car les gars avaient l'impression de perdre du temps... mais aujourd'hui personne ne voudrait revenir en arrière, car ils sortent moins fatigués, et la question de la perte de temps était un faux problème.

Nous avons fait de gros progrès en termes de sécurité, d'équipements, de comportements sur les questions de rangement et de propreté... mais cela est parfois difficile pour les monteurs de travailler sur des chantiers avec des entreprises qui travaillent « à l'ancienne » ; ils ont l'impression d'en faire trop... il faut donc expliquer et ré-expliquer que toutes ces mesures sont importantes pour eux...

Le point de vue d'un poseur :

Avec notre nouvelle façon de travailler, le métier est devenu plus technique, plus précis, plus intéressant, moins dangereux et moins fatigant (on ne se fait plus mal au dos).

Les chantiers sont plus rapides et nous avons remplacé les échafaudages par des moyens de levage (grues, nacelles, chariots élévateurs...) qui facilitent vraiment le travail.

Avec les bilans de chantiers, on améliore en permanence notre façon de faire ; les gens du bureau d'étude et de l'atelier tiennent compte de nos remarques.

Le point de vue du chef d'atelier alu :

Maintenant ici c'est une usine ; ça rentre, ça sort et ce n'est plus le bazar.

Le plus difficile est de faire respecter l'ordre dans l'atelier, car ce n'était pas dans nos habitudes, et que chaque affaire demande des aménagements particuliers ; certains ont tendance à s'étaler... le chef doit donc être très présent pour aider chacun à aménager son espace de travail et à respecter les règles.

On ne touche plus le verre, c'est moins dangereux et moins fatigant, de plus on va plus vite grâce aux outillages de manutention.

Le point de vue du chef d'atelier serrurerie :

Avec les puits de lumière on voit mieux, on est bien, on vit...

Avec l'amélioration des conditions de travail on améliore petit à petit la qualité.

POLYCLINIQUE DE RILLIEUX LA PAPE

Secteur d'activité :
établissement de soins

Localisation :
Rillieux la Pape (69)

Nombre de salariés :
190 ETP + 100 médecins

Éléments particuliers :
augmentation constante de la
charge du secteur endoscopie
depuis 5 ans

Illustration de 3 bonnes pratiques :

- Renforcer les compétences en santé au travail (4)
- Réaliser un diagnostic à partir de l'analyse de l'existant (5)
- Décentraliser la prise de décision vers le niveau local (9)

Situation initiale

- En 2006, un audit « hygiène » sur le processus désinfection dans la salle de traitements des endoscopes révèle quelques écarts au regard de la réglementation (qui évolue rapidement).
- Le personnel se plaint des odeurs désagréables (mais sans danger pour la santé) de l'acide péracétique pendant la désinfection des endoscopes.
- Recrutement d'une nouvelle surveillante qui a suivi une formation sur un autre plateau technique d'endoscopie et qui souhaite améliorer les conditions de travail et la performance du secteur.



© Aminov conseil

Principales actions engagées

- Partage des conclusions de l'audit avec le personnel du plateau, pour identifier des voies de progrès pour totalement respecter le référentiel.
- Etude de poste avec un ergonome et le médecin du travail pour améliorer les conditions de travail (qui a conduit à aménager des espaces de stockage, réaliser des chariots de préparation, approvisionner des équipements supplémentaires).
- Analyse et réécriture des procédures et protocoles du service en équipe

- Création de documents pratiques et visuels (travail sur les codes couleur) pour améliorer la traçabilité.
- Révision des pompes péristaltiques non utilisées depuis un bon moment pour réduire la pénibilité et améliorer l'efficacité des opérations de nettoyage.
- Installation de laveurs désinfecteurs pour réduire les manipulations.
- Installation d'une aspiration et fermeture des bacs de désinfection.
- Formation de l'ensemble du personnel aux règles d'hygiène relatives à l'endoscopie et aux conditions de manipulation et de stockage des matériels.

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue de l'assistante de direction :

Nous avons la culture des évaluations et des audits, mais sommes toujours à l'écoute des remarques et des suggestions du personnel pour faire évoluer nos pratiques dans le sens d'une meilleure efficacité et de meilleures conditions de travail.

Notre souci du « bien travailler ensemble » nous a conduit à écrire par équipe des chartes de services clarifiant les règles de fonctionnement de chaque service.

Le point de vue du responsable assurance qualité :

Nous avons fait appel à des personnes ressources extérieures (Carsat Rhône-Alpes, médecin du travail, laboratoires, fabricants de matériels) pour travailler avec l'équipe du plateau endoscopie ; cela nous a permis d'explorer des solutions nouvelles et de gagner du temps pour améliorer la sécurité des patients et du personnel.

Au cours de l'audit de 2006 nous avons découvert que le personnel n'utilisait pas les pompes automatiques prévues ; elles ne fonctionnaient pas toujours très bien et avaient été abandonnées. Il faut donc régulièrement observer le travail réel et partager avec les personnes pour identifier les plans d'actions qui amélioreront vraiment la performance d'un secteur. Les audits et les évaluations nous aident dans ce sens.

Le point de vue de la surveillante :

Notre objectif était de travailler mieux (en appliquant les textes et en améliorant nos pratiques en termes de manutentions, de flux et d'ergonomie).

Nous avons toujours travaillé ensemble pour faire évoluer notre environnement et nos pratiques.

Nous échangeons chaque jour sur ce qui va bien, sur ce qu'il faut améliorer et faisons régulièrement des points pour piloter les améliorations. Cela nous a permis de réduire les opérations manuelles et les manutentions.

Nous travaillons en réseau, participons à des congrès, rencontrons des collègues d'autres établissements, sommes impliqués dans le groupement des infirmières en endoscopie et partageons en équipe ce que nous apprenons de l'extérieur. Nous sommes ainsi au niveau des meilleurs et cela a été validé par des certifications.

CHAMBOST

Secteur d'activité :
agro-alimentaire / salaisons

Localisation :
Tarare (69)

Nombre de salariés :
30 (dont 20 en production)

CA 2010 : 8,5 M€

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Adapter les postes de travail aux personnes (7)
- Augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches (8)

Situation initiale

- PME qui se développe (passage de 25 à 40 tonnes par semaine en 10 ans), et qui doit changer ses habitudes de travail basées sur des savoir-faire artisanaux, pour absorber la charge croissante dans de bonnes conditions de travail, de qualité et de productivité.
- 2 maladies professionnelles TMS déclarées dans l'entreprise.
- Arrivée d'un nouveau directeur général en 2000.



© Aminov conseil

Principales actions engagées

- Implication des opérateurs dans les démarches d'amélioration.
- Amélioration des conditions d'hygiène (sécheurs de bottes, qualité des locaux communs, EPI, ...).
- Mécanisation des postes les plus lourds :
 - Modification d'une machine pour mettre tous les grands saucissons en filet (élimination d'une activité manuelle sollicitant fortement les poignets des opérateurs)
 - Alimentation automatique des ballons en tête de filet de séchage (élimination d'une activité pauvre où l'opérateur était cyclé avec la machine)
 - Dispositifs d'aide à la manutention des barres de saucissons (réduction de la charge transportée par les opérateurs).

- Amélioration des conditions de travail :
 - Elévation des bacs pour préparer les boyaux (plus besoin de se baisser ; réduction des maux de dos)
 - Augmentation du volume du canon à mousse (augmentation de la durée d'autonomie des laveurs).

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Dans une PME on n'a pas les ressources (personnel, temps, finances...) pour arrêter l'usine et tout changer... il faut donc définir des priorités et intégrer la santé des salariés dans toutes les décisions (court, moyen, long terme) ; souvent une amélioration des conditions de travail améliore la productivité et un investissement productif permet d'améliorer les conditions de travail si les critères de santé sont intégrés à la réflexion et aux spécifications.

Les équipements dont nous avons besoin existent rarement en standard, il faut donc s'appuyer sur l'observation du travail réel, sur l'écoute et l'échange avec les opérateurs pour imaginer et fabriquer les outils s'adaptant à notre environnement.

Nous travaillons sur des flux dynamiques ; Avant d'engager des améliorations, il faut donc s'assurer que les contraintes d'origine ne peuvent pas être éliminées en amont ou en aval du poste.

Dans mon tour d'usine, je prends le temps de parler avec les opérateurs : d'eux, de leur travail, de leurs difficultés, des améliorations que l'on pourrait réaliser (en termes d'organisation ou d'équipement), parfois je suggère des pistes de solutions pour provoquer la réflexion. Lorsque les équipes sont « mures » nous nous réunissons sur le poste de travail pour partager les idées et élaborer les actions ; dans ces conditions, tout le monde adhère.

Nous associons systématiquement les opérateurs à la définition et à la mise au point des équipements chez les fabricants, ce qui fait que lorsqu'ils arrivent dans l'entreprise, ils sont vite utilisés ; jusqu'à maintenant nous ne sommes pas revenus sur ce que nous avons mis en place.

Nous organisons les postes de travail avec des dispositifs mobiles pour faciliter leur tenue par les droitiers et les gauchers ; de plus nous faisons attention à maintenir de l'espace autour des postes pour réduire le sentiment d'oppression qui peut résulter des espaces trop contraints.

Nous avons formalisé les procédures au poste de travail avec les opérateurs en faisant ressortir les points clés relatifs à la sécurité, à la qualité et aux règles sanitaires à respecter. Les bonnes pratiques ou les gestes les plus efficaces sont montrés aux nouveaux lors de leur intégration, sans que cela soit prescriptif s'il n'y a pas d'incidence sur les points clés.

Le point de vue d'un chef d'équipe de l'épluchage :

Pour la mise au point de la dernière machine à emballer, je suis allé 3 fois chez le fabricant avec le directeur et le mécano. Nous avons fait modifier les réglages du tapis d'entrée, la goulotte d'évacuation et quelques autres détails. Lorsque la machine est arrivée, elle a tout de suite fonctionné et tout le monde l'a adoptée.

Nous avons l'habitude de traiter nos problèmes ensemble ; que ce soient des problèmes de santé, de qualité ou de production.

Ce qui me semble important c'est d'écouter les gens. Quand quelqu'un dit qu'il a mal au dos, à l'épaule ou au poignet, il faut comprendre avec lui ce qui cause sa douleur, pour chercher en équipe des solutions. En attendant d'avoir fait évoluer le poste, on peut déplacer la personne sur un autre poste ou faire tourner les personnes.

LUSTUCRU FRAIS

Secteur d'activité :
logistique de produits frais

Localisation :
Montagny (69)

Nombre de salariés :
60 personnes en 3x8
6 jours/semaine

CA 2010 : 125 M€

Éléments particuliers :
température de l'entrepôt
3°C

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Intégrer la santé comme un levier stratégique de la performance (1)
- Renforcer l'intérêt du travail (6)
- Augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches (8)

Situation initiale

- Forte culture de la qualité et du résultat, mais culture moins développée en « santé / sécurité »
- Bons résultats sécurité, mais saturation de la plateforme qui conduit à des situations dangereuses (problèmes de circulation, gerbage de palettes sur les quais...).
- Décision du groupe de réaliser une extension du site et volonté du directeur du site de développer la culture « santé / sécurité ».



© Aminov conseil

Principales actions engagées

- Lancement de groupes de travail composés de personnes de l'encadrement, du terrain et des services support, pour reprendre le document unique, analyser la pénibilité dans le cadre de l'activité des seniors, définir des protocoles sécurité, élaborer des bonnes pratiques, améliorer la communication et définir l'organisation liée à l'extension (durée des groupes de travail : environ 1 an).
- Dans les groupes de travail, ce sont les personnes de terrain qui ont conduit les interviews et les observations du travail.
- Extension du rôle des préparateurs pour qu'ils préparent la commande, la filment et la déposent sur le quai.
- Remplacement des transpalettes par des chariots gerbeurs accompagnés, test en cours de chariots autoportés gerbeurs.



Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Nous intégrons maintenant à chaque nouveau projet la dimension santé dès le démarrage.

Même si l'on travaille comme des acharnés, les résultats n'apparaissent pas nécessairement immédiatement... Nous n'avons pas encore d'améliorations claires en termes de santé au travers de nos indicateurs classiques, nous sentons cependant des gains en termes d'implication et sur les autres champs de la performance.

Les responsables doivent respecter les règles, et faire preuve d'exemplarité.

Le point de vue d'une préparatrice / membre du CHSCT :

Ce qui est bien avec les groupes de travail, c'est que l'on n'est pas dans le discours, mais on travaille sur du concret.

Ce qui est bien quand on implique les personnes de l'entrepôt, c'est que ce sont elles qui savent vraiment dire ce qui va et ce qui ne va pas tous les jours (en plus on se sent plus investis dans la démarche).

Observer et analyser le travail des autres m'a fait prendre conscience de mes propres mauvaises postures, et maintenant j'y fais plus attention.

Le point de vue du responsable méthodes :

A l'occasion de l'agrandissement, nous avons réorganisé les postes de travail en essayant d'enrichir le travail, d'élargir les marges de manœuvre des préparateurs pour réaliser leur travail, tout en diminuant la taille des vagues de préparation pour gagner en flexibilité (nos clients sont la grande distribution, et les camions doivent impérativement partir à l'heure).

Pour organiser le travail, il faut se projeter dans l'avenir, pour imaginer comment sera un préparateur dans 10 ans et ce que sera sa motivation...

Les groupes de travail sont chronophages sur le moment, mais c'est une garantie pour travailler sur les vrais problèmes, pour faire adhérer et pour gagner du temps sur la mise en œuvre.

Nous avons analysé les flux actuels et les risques associés, identifié des points dangereux avec les préparateurs et les caristes pour améliorer les flux piétons et les flux chariots.

SITA REGION CENTRE EST

Secteur d'activité :
collecte, recyclage et
valorisation des déchets.

Localisation :
centre de tri de Firminy (42)

Nombre de salariés :
45 personnes en 3x8,
5 jours/semaine

Volume traité : 40000 T/an

Éléments particuliers :
1/3 des trieurs est présent
depuis l'origine du site en
2000.

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Intégrer la santé comme un levier stratégique de la performance (1)
- Renforcer les compétences en santé au travail (4)
- Réaliser un diagnostic à partir de l'analyse de l'existant (5)

Situation initiale

- Plusieurs maladies professionnelles reconnues et des plaintes de salariés liées aux TMS remontées par le médecin du travail.
- Volonté de la direction de réduire le nombre de gestes nocifs, et de faire évoluer les facteurs environnementaux (ambiance physique, facteurs biomécaniques et psychosociaux).



© SITA région Centre Est

Principales actions engagées

- Création d'un projet local avec un comité de pilotage se réunissant tous les 3 mois.
- Formation de 2 tuteurs trieurs à la méthode RITHMS 2 auprès de la Carsat Rhône-Alpes et accompagnement par les équipes du service de santé au travail.
- Mise en œuvre de la méthodologie RITHMS 2 par les trieurs formés sur le centre de tri de Firminy
 - Entretiens « hors poste » pour identifier ce qui paraît le plus difficile aux opérateurs dans le travail.
 - Observation du travail réellement effectué par les opérateurs, pour repérer les gestes à risque, puis comptage pour caractériser la fréquence des déterminants (notamment les objets qui induisent les gestes à risque).



- Présentation des analyses, des entretiens et des observations en Comité de Pilotage pour engagement des plans d'actions à court et moyen termes :
 - Actions immédiatement mises en œuvre
 - ajout d'une personne supplémentaire au pré-tri.
 - transformation des goulottes des PET.
 - modifications d'inclinaisons de certains rebords de tapis.
 - Actions à moyen terme
 - troisième modernisation du site, et plan d'investissement intégrant notamment un nouvel équipement en tête d'installation pour réduire les gestes à risques sollicitant l'épaule sur le circuit de traitement des Journaux/Revues/Magazines (JRM).

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du responsable développement durable / EQS :

Dans cette étude nous sommes remontés jusqu'aux déterminants des gestes nocifs et avons agi sur eux, car nous avons composé une équipe multi disciplinaire comprenant tous les niveaux hiérarchiques, centrée sur ce que disaient et faisaient réellement les personnes sur le terrain.

Un responsable ne peut ou ne prend pas toujours le temps de voir le détail de ce qui constitue l'activité de travail. L'attachement aux détails est pourtant une reconnaissance primordiale du travail réel des opérateurs et ce sont ces détails qui sont le facteur clé de succès car ils permettent le focus précis sur les causes racines et donc un traitement efficace et pérenne.

Ce programme nous a déjà permis de réduire de 64 % au pré-tri, 41 % aux JMR, 45 % au Tétra, 71 % au PET clair, les gestes de tri des différentes matières et a permis d'améliorer le ressenti aux postes de travail.

Le point de vue de l'animateur Environnement Qualité Sécurité :

La formation pour les 2 tuteurs trieurs a représenté 3 jours, mais il ne faut pas négliger le temps passé en entretiens / observations / analyses ; c'est un investissement global qui doit être pérennisé dans le temps.

Il est important de fédérer sur les sujets qui les intéressent et sur la réalité du quotidien.

Il faut traiter le sujet santé comme un projet « normal » c'est-à-dire comme tout autre projet structurant de l'entreprise et non pas comme un domaine à part, lié seulement au service santé-sécurité.

Les personnes de terrain savent mieux que nous comment se passe vraiment le travail et font plus vite le lien sur les origines des difficultés observées ; c'est important de les associer très tôt dans la démarche.

Le point de vue d'une trieuse, tutrice formée à la méthode :

Dans le projet, on avait tous notre rôle ; sur ce site on est une équipe et on progresse ensemble.

Les collègues sont contents qu'on s'intéresse à nous.

On sait que nos petites plaintes sont prises en considération. Il y a déjà eu des progrès.

POUYET 3M

Secteur d'activité :
connectique pour les télé-communications.

Localisation :
Cluses (74)

Nombre de salariés :
100 (avec des équipes en 2x8 et 3x8)

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Partager le sens et construire ensemble (3)
- Renforcer l'intérêt du travail (6)
- Décentraliser la prise de décision vers le niveau local (9)



© Pouyet 3M

Situation initiale

En 2006 le groupe 3M engage une démarche Lean sur l'ensemble de ses usines. Le site de cluses saisit l'opportunité pour améliorer les conditions de travail, le flux et la rentabilité.

Principales actions engagées

- Formation d'animateurs de cellule (avec formation diplômante en alternance en maintenance sur 1 an, et des formations management régulières).
- Mise en place de réunions quotidiennes d'équipe au niveau de chaque cellule.
- Mise en place de réunions quotidiennes de production avec les animateurs de cellule, les services support et le responsable de production pour engager des plans d'action sur les problèmes les plus urgents et planifier les plans progrès.
- Elaboration de 7 modules de formation (d'1h30) délivrés par les managers du site (en fonction de leur domaine d'expertise) pour expliquer le sens de la démarche d'amélioration, les outils mis en œuvre et le rôle à jouer par chacun.
- Implication de toutes les personnes du site au travers d'idées d'amélioration pour résoudre les problèmes rencontrés à tous les niveaux



- Engagement régulier de chantiers kaizen avec les personnes de toutes les équipes travaillant sur le poste, le responsable EHS, 1 membre du CHSCT, le responsable de production, 1 personne de la maintenance, 1 de la logistique et 1 de la qualité.

Résultats obtenus et leçons apprises au cours de cette action

Le point de vue du dirigeant :

Avec notre nouvelle organisation un problème (de santé ou de sécurité, de flux, technique...) est remonté à l'équipe de direction en moins de 24h si les autres niveaux n'ont pas pu le traiter.

Cette nouvelle façon de travailler nous a permis de remplacer le « mode pompier » par des pratiques collaboratives permettant de mieux anticiper ou de résoudre les problèmes en équipe.

Les gains que nous avons obtenus couvrent tous les champs de la performance (pas d'accident en 2011, 30% d'amélioration du TRS, 92% de taux de service, un lead time presque divisé par 2...) et surtout l'ambiance est sereine et positive (cela a été clairement mesuré au travers de l'enquête que le groupe mène auprès de tous les salariés tous les 3 ans).

Avec le recul, ce qui me semble le plus important est de rendre visible les problèmes, de donner les moyens aux acteurs terrain de les résoudre ou de les remonter pour que les niveaux supérieurs de l'organisation engagent rapidement des actions efficaces.

Il ne faut surtout pas dissocier les circuits de traitement des problèmes de condition de travail, de qualité ou de flux ; ils concourent tous à la performance du site.

Le point de vue du responsable EHS :

Les chantiers kaizen sont généralement l'occasion d'éliminer au moins 20% des gestes pathogènes sur les postes réorganisés. Nous prenons le temps de former tous les acteurs à la démarche puis conduisons des entretiens avec toutes les personnes pour recueillir leur ressenti et leurs attentes sur les évolutions, et enfin nous observons le travail réel. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que les plans d'action peuvent commencer à être définis en équipe.

Avant les personnes signalaient les situations à risque, maintenant elles identifient les améliorations et participent activement à leur mise en œuvre.

Il est important de donner l'envie et les moyens aux acteurs -à tous les niveaux- d'améliorer leurs conditions de travail et la performance de leur entité.

Le point de vue du responsable Lean :

Les idées d'amélioration sont un moyen central pour permettre aux personnes d'améliorer les conditions de travail et les processus dont ils sont acteurs.

Le bien-être des personnes, au travers de leur envie et leur motivation contribue directement à la performance du site.

Le point de vue du chef d'atelier :

On a enlevé de l'informatique, et on a remis des tableaux pour permettre aux personnes de voir et d'échanger sur les problèmes qu'ils rencontrent.

Au travers des réunions de cellule, les gens s'impliquent vraiment, échangent sur les solutions à mettre en œuvre, et améliorent durablement la performance.

Pour que le système fonctionne, nous devons être réactifs et apporter de vraies réponses à leurs problèmes.

Le point de vue d'un animateur de cellule :

Maintenant on nous demande notre avis sur ce que l'on voudrait changer, on en discute et on teste. On nous écoute vraiment.

Si on propose une amélioration, on peut la conduire ou la suivre jusqu'au bout

Lorsque j'ai besoin d'aide, mon manager ou les personnes des services support viennent m'aider. J'ai l'impression d'être plus efficace, et de ne plus courir de gauche à droite.

JST TRANSFORMATEURS

Secteur d'activité :

commercialisation,
conception, fabrication
et installation de transfor-
mateurs de puissance et
embarqués dans les trains
et prestations de services
associées

Localisation :

Lyon (69)

Nombre de salariés :

400 personnes dont une
partie en 2X8, voire en 3X8

CA 2010 : 100 M€

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Intégrer la santé comme un levier stratégique de la performance (1)
- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Renforcer les compétences en santé au travail (4)

Situation initiale

- Un taux de fréquence de 35 avec des accidents graves chaque année.
- 5 rachats de l'entreprise en 10 ans.
- Changement de gouvernance en 2009 et volonté de la nouvelle direction d'éradiquer les accidents du travail.



© Aminov conseil

Principales actions engagées

- Redéfinition des valeurs de l'entreprise par le comité de direction, (exigence, ouverture, clarté, équipe) définition des critères de la performance (Sécurité, Qualité, Délais, Coûts) et organisation du système de management autour de ces critères.
- Participation de la direction à l'analyse des causes des accidents et débriefing après chaque accident.
- Mise en place de réunions (Animations à Intervalle Court) d'équipe chaque jour (avec consolidation au niveau des services supports de façon quotidienne et hebdomadaire) pour traiter les priorités : Sécurité, Qualité, Délais, Coûts.



- Création d'un service « Hygiène, Sécurité, Environnement » qui anime les flashs sécurité hebdomadaires et coordonne les actions de prévention.
- Création d'une fiche « Sécurité par l'Observation Préventive » qui vise par l'observation des réactions des personnes, du port des EPI, des positions dangereuses, de l'utilisation des outils et des matériels, du respect des procédures et de l'ordre, à sensibiliser les personnes aux risques et à les aider à changer de comportement.

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du directeur industriel :

Une forte implication de la direction, associée à des moyens matériels et humains dédiés, nous a permis de diviser par 4 nos accidents en 2 ans.

Il était vraiment important que toute l'équipe de direction soit porteuse de la démarche sécurité pour que chacun puisse déployer au quotidien, dans son secteur, les actions santé/sécurité, et puisse faire évoluer les comportements par son attitude, son écoute, son exigence...

Le point de vue du responsable Hygiène Sécurité Environnement :

Il est important d'impliquer les gens dans le changement de culture relatif à la santé et à la sécurité. Nous avons profité des chantiers Kaizen, des 6S (5S + Sécurité), de la réorganisation du flux et des Animations à Intervalle court pour associer et donner le pouvoir d'agir aux acteurs de terrain.

Le point de vue d'un chef d'équipe :

Il faut aider les gens à apporter leurs idées, essayer (même si ce n'est pas parfait) et améliorer ensuite. Avec le 6S, on a les pièces pour le produit en cours, mais pas plus. On y voit clair, et on trouve mieux ce dont on a besoin. On court moins car tout est là, sinon ça se voit tout de suite.

JTEKT

Secteur d'activité :
Equipements automobile /
colonnes de direction
Localisation : Irigny (69)
Nombre de salariés :
1 480
CA 2010 : 258 M€

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Réaliser un diagnostic à partir de l'analyse de l'existant (5)
- Adapter les postes de travail aux personnes (7)

Situation initiale

- Poste de contrôle sur une ligne de fabrication obligeant les opérateurs à contourner les parois pour poser et retirer les pièces
- Suggestion d'un opérateur pour transformer le poste comme une machine récemment reçue du Japon
- Volonté du responsable de département de réduire les gestes et les déplacements inutiles pour améliorer la productivité et les conditions de travail.



© JTEKT

Principales actions engagées

- Modification du poste de contrôle à l'occasion de l'arrêt du mois d'août (suppression d'une paroi).
- Mise en place de chariots pour transporter et refroidir des composants afin de réduire la longueur de la ligne de fabrication
- Mise en place de goulottes de transfert entre postes pour réduire les déplacements

Résultats obtenus et enseignements de cette action

Le point de vue du responsable de département :

Améliorer notre productivité est un impératif ; mais cette contrainte peut être une opportunité pour réduire les déplacements, les gestes difficiles, les manutentions et les manipulations... Nous essayons donc à chaque évolution des lignes d'améliorer les conditions de travail.

Lorsque l'on améliore un poste de travail, il faut penser à l'ensemble des personnes qui interviennent sur le poste (l'opérateur de production -bien sûr- mais également les personnes chargées des flux amont et aval, de l'entretien, des dépannages...).

Il faut penser les postes de travail de façon globale (y compris l'environnement) dès le départ de la conception, ou de la reconception.

Le point de vue d'un superviseur de production :

Nous passons beaucoup de temps dans l'atelier pour écouter, observer, analyser, et comprendre les problèmes qui nuisent à la performance.

Pour obtenir des améliorations durables des conditions de travail, nous favorisons la remontée des problèmes afin d'en rechercher les causes racines et engager des plans d'actions.

Nous avons beaucoup travaillé sur la fiabilisation des équipements, sur la réduction des déplacements, sur la simplification des gestes et des mouvements... nous avons ainsi amélioré la régularité et le lissage des lignes, nous avons réduit les temps de cycle mais la charge ne s'est pas réduite pour les opérateurs. Il faut donc nous assurer que les évolutions que nous réalisons permettent à chacun de continuer à réaliser ses 8 heures quotidiennes pour toutes les années qui lui restent à travailler.

Le point de vue d'un technicien méthodes :

Il faut demander l'avis des opérateurs des différentes équipes sur les améliorations à apporter et sur les solutions à mettre en œuvre. C'est en avançant à petits pas que nous pouvons construire des solutions qui intègrent leurs attentes et qui améliorent vraiment la performance.

Les groupes de travail permettent d'avancer de façon robuste.

Le point de vue d'une ilotière membre du CHSCT :

Il faut être à l'écoute de ce que disent les gens de terrain, pour comprendre ce qui peut être amélioré.

Il faut consulter les personnes de toutes les équipes pour les impliquer dans les améliorations.

En plus des améliorations des postes de travail, il faut former très tôt les opérateurs pour qu'ils puissent tenir plusieurs postes et changer régulièrement. Si ces rotations interviennent trop tard, les personnes qui sont restées longtemps sur des postes « lourds » peuvent être ensuite en restriction médicale et occuper les postes les plus « légers ». Le nombre de postes sur lesquels les autres peuvent tourner se réduit; c'est alors un cercle vicieux.

ELECTRICFIL AUTOMOTIVE

Secteur d'activité :

équipements automobile
/ électronique, systèmes
capteurs et actionneurs

Localisation :

Beynost (01)

Nombre de salariés :

780 (1 400 dans le groupe)

CA consolidé 2010 : 166 M€
pour le groupe

Illustration de 3 bonnes pratiques

- Renforcer l'implication de l'équipe de direction sur la santé au travail (2)
- Augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches (8)
- Développer l'employabilité (10)

Situation initiale

- Besoin d'améliorer la productivité sur des presses de surmoulage
- Remarques de certains opérateurs sur la pénibilité du poste charge-ment/déchargement de ces postes (poste non tenu par les seniors)
- Problèmes de température liés à la proximité du poste de chargement et à la température ambiante en été
- Prise en compte de la problématique seniors par le responsable de secteur.



© Electricfil Automotive

Principales actions engagées

- A la demande du responsable de secteur, reprise d'une étude faite par le service industrialisation pour automatiser le poste de chargement et de contrôle (sans intégrer d'améliorations des conditions de travail)
- Approfondissement des spécifications pour maintenir les gains de productivité initialement prévus, en intégrant les opérateurs et en prenant en compte leurs suggestions :
 - Transformation du poste debout en poste assis
 - Eloignement de l'opérateur de la tête d'injection
 - Elimination des gestes nocifs

Résultats obtenus et enseignements au cours de cette action

- Poste facilement tenu par les seniors
- Environ 20 % de gains de productivité
- Coût de la transformation équivalent au coût prévu dans l'étude initiale (ne prenant pas en compte la transformation du poste de chargement/déchargement)



Le point de vue du responsable de secteur :

En tant que managers nous devons être très attentifs et exigeants sur la prise en compte des contraintes liées à la santé et aux conditions de travail à l'occasion de chaque changement technique ou organisationnel ; souvent cela ne coûte pas plus cher !!!

Il est important de profiter des investissements pour améliorer la productivité immédiate et les conditions de travail, pour permettre à chacun de tenir son poste, sans fatigue excessive, sur le long terme.

Maintenant nous associons dès le départ d'une amélioration tous les acteurs : opérateurs, hiérarchie opérationnelle, services supports pour bien définir les contraintes et les améliorations attendues.

Avant de passer la commande et de lancer la fabrication, nous essayons de construire rapidement une maquette du poste pour nous assurer que le poste sera facile à tenir par tous (accessibilité des commandes et des approvisionnements, qualité des posages, réduction de la fatigue) et permettra d'atteindre les gains de productivité attendus.

Le point de vue d'un team leader :

C'est important de faire tester le poste par les opérateurs dès le début des études ; on gagne du temps sur la montée en cadence car la plupart des problèmes de mise au point ont été vus, les approvisionnements ont été optimisés, les posages adaptés...

Sur la presse de surmoulage, la séquence d'opérations à réaliser par l'opérateur est plus longue qu'avant, ce qui donne plus de liberté pour s'organiser entre 2 cycles de la machine. Ne plus craindre de couper la barrière immatérielle pendant le cycle apporte une vraie tranquillité d'esprit qui permet de se consacrer totalement à la tâche à réaliser...

Le point de vue d'un technicien méthodes :

Quand on conçoit un poste de travail, il faut imaginer une personne en fin de carrière qui le tient pendant 8 heures.

Le premier client de la machine, c'est l'opérateur ; si elle ne lui plait pas, elle ne marchera pas bien... il faut donc l'associer à la conception, tenir compte de ses remarques et de ses suggestions pour qu'elle lui plaise et qu'elle fonctionne bien ensuite.

BIBLIOGRAPHIE

Santé au travail

- Bernon J., Escriva E., Schweitzer J. M. *La prévention durable des TMS*. Anact, collection Agir sur ..., 2011
- Bertrand, T. Stimec A. *Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de Lean management*. Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique, Université de Nantes. 2010
- Bourgeois F., Gonon O. *Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ?* Activités, volume 7 n°1 pages 136-142, 2010
- Breton-Kueny L., Desgroux R. *Santé et bien vivre au travail*, Ed. AFNOR, 2011
- « Bien être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », Rapport remis au Premier ministre en février 2010
- Caroly S., Coutarel F., *La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ? recherche-action 2004-2007*. Rapport de recherche pour la Direction Générale du travail. 2008.
- Euzenat D., Morteza pouraghdam M., Roux S. *Les changements d'organisation au travail dans les entreprises : conséquences sur les accidents du travail des salariés*. Ministère du travail, DARES, DE 165. Septembre 2011.
- Morvan E., Francois M. *Les systèmes productifs « au plus juste » : quelle place pour l'activité ?* Actes du 43ème colloque de la Self. Ajaccio. 2008.
- Pierre C., Jouvenot C. *La reconnaissance au travail*. ANACT, collection Agir sur ..., 2010.
- Rouilleault H., Rochefort T. *Changer le travail... oui mais ensemble*. ANACT. 2005.
- Ughetto P. *Faire face aux exigences du travail contemporain*. Conditions du travail et management. ANACT . 2007.
- Ughetto P. *Une réorganisation au concret : l'implantation du Lean manufacturing comme travail*. Communication aux XII journées internationales de sociologie au travail. Nancy. 2009.
- Valeyre A. *Les conditions de travail des salariés dans l'Union Européenne à quinze selon les formes d'organisation*. Travail et emploi n°112, pp 35-47. 2007.
- *Les conditions de travail aujourd'hui : perspectives, tendances, enjeux*. ANACT. Travail et changement n°341, janvier-février 2012.
- *Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention*. INRS, ED 902. 2003.
- *De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail*. INRS, ED 936. 2004
- *Vers le management de la santé et de la sécurité*. INRS, ED 942. 2004.
- *Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs*. INRS, ED 6013. 2007.
- *Analyser le travail pour maîtriser le risque TMS*, INRS ED 865.2001.
- *Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur*, INRS ED 957. 2011
- *Guide méthodologique RITHMS 2*, Carsat Rhône-Alpes, SP 1111. 2005.
- *Stress au travail. Etapes d'une démarche de prévention*, INRS ED 6011. 2007.
- *Dépister les risques psycho-sociaux. Des indicateurs pour vous guider*, INRS ED 6012. 2010.
- *Conception et aménagement des postes de travail*, INRS, ED79. 1999.
- *Aménagement des bureaux, Données ergonomiques*, INRS, ED23. 2007.
- *Bien vieillir au travail*, INRS, ED 6097. 2010.
- *Vous avez dit TMS ?* INRS, ED 6094. 2011.

Performance

- Certain E., Chereau F., *Améliorer la performance de son entité*, Ed. INSEP Consulting, 2006.
- Chardonnet A., Thibaudon D. *Le guide du PDCA de Deming*, Ed. d'organisation, 2003.
- Liker J., *Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, village mondial, 2006.
- Tonnelé A, *Equipes autonomes - guide de mise en œuvre*, Eyrolles, 2007.
- *Le guide de la performance globale*, CJD, Ed. d'organisation, 2004



Ont participé à la réalisation de ce document :

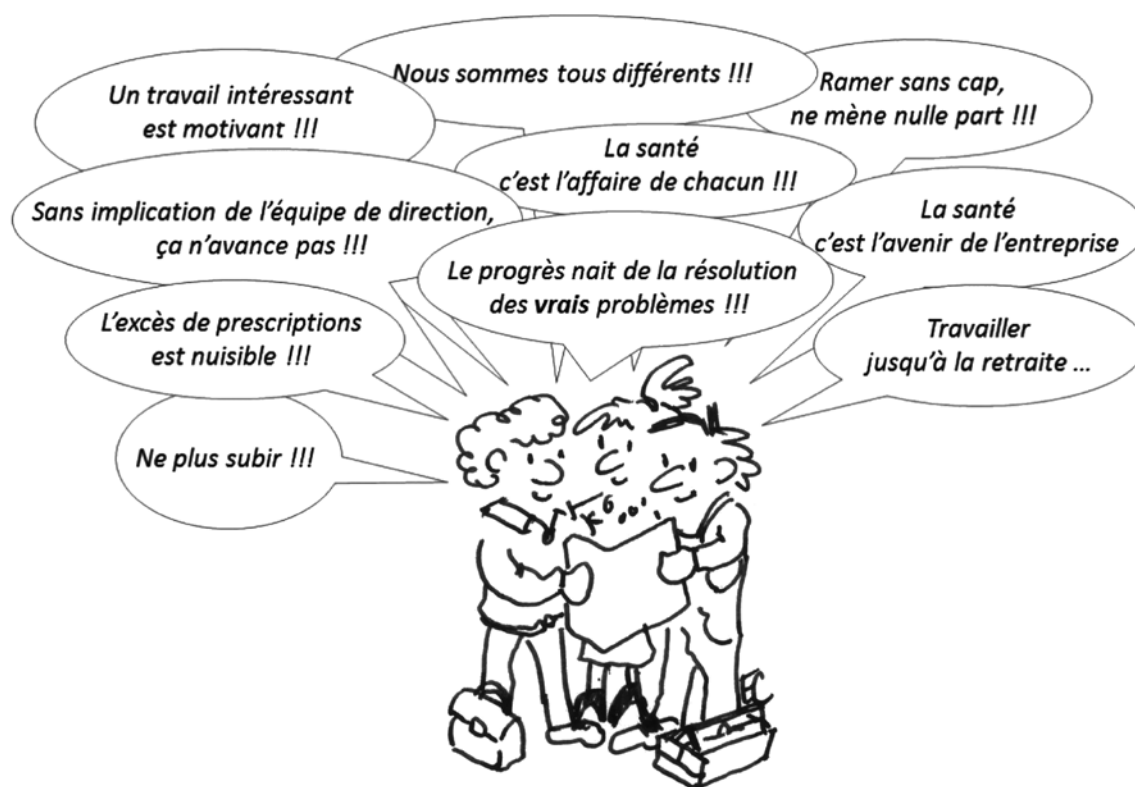
- AMINOV Conseil : www.aminov.fr
Conseil, Accompagnement et formation dans le management de la performance des entreprises
- CARSAT Rhône-Alpes : www.carsat-ra.fr
Promotion et coordination de la prévention des risques professionnels
- CONCERTIENCE : <http://concertience.fr>
Conseil, Coaching individuel et d'équipe, Formation, Médiation, Communication Non Violente, Management, Gouvernance d'organisations et de projets
- ECAM : www.ecam.fr
Formations d'ingénieurs associant des enseignements scientifiques à une dimension humaine et sociale
- IDENEA : www.idenea.fr
Conseil et formation dans les différents domaines où les connaissances et méthodes de l'ergonomie peuvent enrichir les projets
- VISCONTI : www.visconti-coaching.com
Coaching de dirigeants par des dirigeants

Améliorer la santé au travail ne s'apparente pas nécessairement aux travaux d'Hercule ou à la conception d'une usine à gaz...

Peu importe la situation d'origine, l'important est d'avancer simplement, chaque jour un peu plus sur l'ensemble des champs de la performance (santé, sécurité, qualité, coûts, délais...) et de garantir ainsi la pérennité de votre entreprise.

En Rhône-Alpes de nombreuses personnes s'engagent dans leurs entreprises, en fonction de leurs ressources et de leur environnement, pour inventer et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

C'est à partir de ces démarches, expériences et actions que ce document a été élaboré.



Au-delà de ces affirmations, ce document vous propose des lignes guides, des questions, des illustrations pour améliorer la compétitivité et la santé des personnes de votre entreprise.

« IL EST IMPORTANT DE PROFITER DES INVESTISSEMENTS POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ IMMÉDIATE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL, POUR PERMETTRE À CHACUN DE TENIR SON POSTE, SANS FATIGUE EXCESSIVE, SUR LE LONG TERME ».

Jean-Paul Rosay, Electrifi (Beynost)

Carsat Rhône-Alpes
Direction des Risques Professionnels et de la Santé au Travail
26, rue d'Aubigny 69436 Lyon cedex 03
Tél. 04 72 91 96 96 - Fax. 04 72 91 97 09
Email : preventionrp@carsat-ra.fr
site internet : www.carsat-ra.fr

SP 1177 - mai 2012

