

Congrès FEES Bruxelles

Relation between ergonomists and workers' representatives

Eloïse GALIOOT et Ludovic PONGE

Le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)

- Une spécificité française en évolution
- Une instance représentative composée de:
 - Représentants de la direction (Président) et des salariés (dont le Secrétaire) .
 - Acteurs de la santé au travail et Prévention des risques professionnels : chargé de prévention, médecin du travail, chargé de prévention institutionnel (CARSAT ou MSA), Inspecteur du travail.
 - Invités selon les sujets à l'ordre du jour.

Le CHSCT : des missions et des moyens centrés sur la prévention des risques professionnels

- Des missions :
 - Contribuer à la prévention des risques professionnels et à la protection de la santé physique et mentale liée à la pénibilité du travail.
 - Analyser les risques en lien avec le document unique d'évaluation des risques professionnels
- Des moyens :
 - Heures de délégation
 - Information/consultation
 - Documents obligatoires bilan HSCT, PAPRI Pact
 - Projet important modifiant les conditions de travail
 - Inspection et enquête de terrain
 - Droit d'alerte pour danger grave et imminent
 - Droit au recours à Expert CHSCT, agréé par le Ministère du travail

Le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) : une spécificité Française

Le CHSCT est une institution représentative du personnel particulière à double titre en raison de sa composition élargie au-delà des acteurs de l'entreprise et des moyens spécifiques en termes d'investigation.

- Des acteurs externes : le médecin du travail, le chargé de prévention de l'Assurance Maladie, l'inspecteur du travail.
- Les réunions de CHSCT sont a minima trimestrielles et s'y ajoutent des réunions dites exceptionnelles.
- Les moyens du CHSCT :
 - les moyens en termes de consultation et d'information,
 - les moyens d'analyse et d'étude,
 - le droit d'alerte.

Le recours à expert CHSCT (1)

- Un cadre légal défini par l'art. L 4614-12 du Code du travail
 - Le comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail peut faire appel à un expert agréé :
 - 1^o Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ;
 - 2^o En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'Article L4612-8.
 - Les conditions dans lesquelles l'expert est agréé par l'autorité administrative et rend son expertise sont déterminées par voie réglementaire.

Le recours à expert CHSCT (2)

- **Le rôle de l'expertise CHSCT** n'est pas de se substituer à l'action de l'instance, mais d'aider celle-ci à émettre un avis motivé en lui apportant des éléments d'analyse et des propositions d'actions.
- La **méthodologie d'intervention est encadrée** par l'arrêté du 23 décembre 2011 :
 - « Préciser l'historique, le contexte, le contenu et les enjeux de la demande ;
 - Rappeler le cadre juridique de l'expertise ;
 - Établir un diagnostic ;
 - Présenter de manière pédagogique des propositions d'actions et de solutions concrètes ;
 - mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation de l'expertise. ».
- Une forte imprégnation de la démarche d'analyse du travail et de l'ergonomie dans le dispositif d'évaluation
- Des professionnels agréés regroupant : ergonomes, sociologues, psychologues du travail,...

**COMMENT L'ERGONOMIE
CONTRIBUE À LA CRÉATIVITÉ ET À
L'ÉMANCIPATION DES
TRAVAILLEURS ET DE SES
REPRÉSENTANTS DANS LE CADRE
DE L'EXPERTISE CHSCT ?**

L'EXPERTISE DANS LE CADRE D'UN RISQUE GRAVE

La contribution de l'ergonomie dans le cadre d'une expertise risque grave de type augmentation des TMS-MS, dans un abattoir de bovins

Le cadre de l'expertise

L'entreprise, abattoir de bovins et ovins, connaît parallèlement à l'augmentation de ses volumes, une augmentation des taux de MP de type TMS-MS, en particulier dans le secteur de la triperie – atelier rasage des têtes de veaux.

Les représentants du personnels font aussi état d'une dégradation de l'ambiance de travail qui a conduit à une nouvelle répartition du travail.

Il s'agit de faire un diagnostic exhaustif des conditions de travail dans l'atelier rasage et le secteur triperie et de proposer des pistes d'action.

La participation des salariés est une demande forte des représentants du personnel.

Un contexte favorable à la construction sociale

- Une entreprise avec une culture du dialogue social,
- Un ancrage syndical fort en termes d'adhésion et d'action de terrain,
- Des représentants du personnel formés à l'exercice de leurs mandats, et à l'analyse de terrain.
 - Inspections
 - Analyse des accidents
 - Évaluation des risques professionnels

Des enjeux pour l'intervention des ergonomes

- Faire évoluer la réflexion de l'entreprise sur la prise en charge des TMS, au-delà du facteur biomécanique et individuel.
- Favoriser l'expression et la contribution des salariés concernés.
- Intégrer le CHSCT et les salariés dans les projets de conception et de réaménagement des lignes de production.
- Inscrire l'ergonomie dans la démarche de prévention des risques de l'entreprise.

La démarche centrée sur la participation et la construction sociale

La participation des salariés :

- Des observations du travail et des entretiens
- Des groupes de travail et de validation :
 - Des groupes de salariés volontaires,
 - Un groupe avec la ligne hiérarchique, des membres CHSCT représentant du personnel et direction.

L'implication du CHSCT :

- Un rôle dans la mobilisation des salariés à l'expertise,
- Des retours réguliers et informels,
- La participation au groupe de validation,
- La présentation du diagnostic et des pistes lors d'une préparatoire, et la restitution en réunion CHSCT

L'organisation du travail

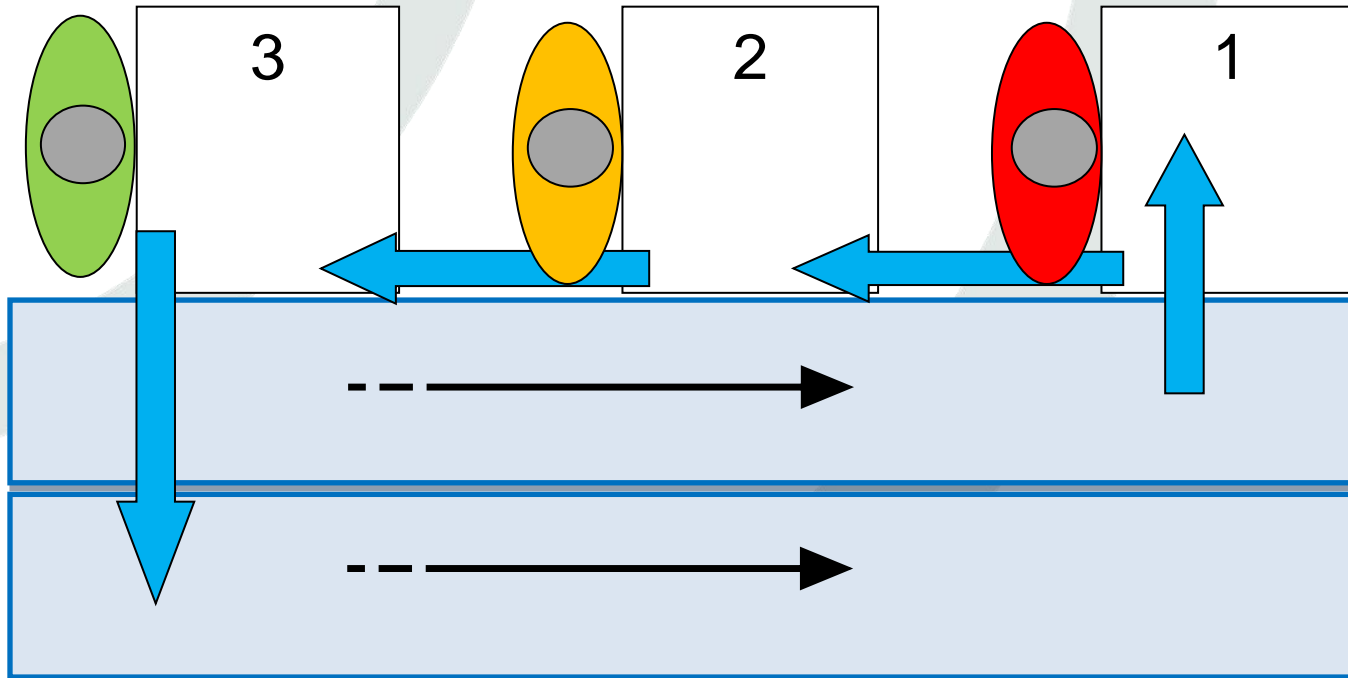
Une organisation fractionnée « 1 tête pour 3 » mise en place pour équilibrer le nombre de têtes à raser par personne suite à des conflits avec l'organisation « tête entière » précédente.

Une nouvelle organisation appréciée « moins monotone » « plus « équitable », mais elle fait apparaître des nouvelles contraintes de travail « plus de port de charge » et une persistance de tension.

Flux têtes

Flux opératrices

Sens de rotation des opératrices



Les déterminants de l'activité mis en débat

	Séquentielle	Individuelle
Rythme	3 opératrices mettent 1min30 à 2min30 par partie de tête soit 4 min 30 à 7min 30 par tête	6 à 8 min par tête
Manutention	1 à 2 ports de tête (1 à 2x10 Kg), et des manipulations	2 ports de têtes (2x 10 Kg), et des manipulations
Variabilité gestuelle	Forte répétitivité gestuelle : rasage ou découpe	Diversité gestuelle : rasage + découpe
Dépendance organisationnelle	Très forte entre poste 1 et poste 2	Aucune
Entraide	Faible	Possible
Réglage du poste de travail	Impossible	Possible

L'EXPERTISE DANS LE CADRE D'UN PROJET IMPORTANT

La contribution de l'ergonomie à l'action des
représentant du personnel dans le cadre d'une
expertise projet important de réorganisation de
l'accueil en agences bancaires

Contexte des banques

1. Arrivée de nouveaux concurrents : Orange Bank, FinTech...
2. Un contexte de transformation des flux clients en agence
 - Baisse des flux physiques : « Selon l'Observatoire de l'image des banques 2015, 21 % des personnes interrogées fréquentent leurs agences plusieurs fois par mois, contre 52 % en 2010. » Source : Les Echos Etudes, mars 2016. https://www.lesechos.fr/21/03/2016/LesEchos/22154-155-ECH_coup-d-accelerateur-sur-la-fermeture-des-agences-bancaires-en-france.htm#BvtBbKudIs4oiHF7.99.
 - Une augmentation des flux à distance : e-mail, téléphone, sms
3. La transformation des comportements clients :
 - « La banque moderne est confrontée à un nouveau paradoxe : Comment satisfaire des clients en forte quête d'autonomie mais avec des besoins de plus en plus complexes qui nécessiteraient un accompagnement renforcé de la banque ? » - Source : Les Echos Etudes, décembre 2013.

Caractéristiques du projet

Principes

- Mise en place d'un accueil partagé et de réduire les temps d'ouverture aux opérations retraits cartes minutes
- Structuration du fonctionnement des agences autour d'une agence principale et d'agences rattachées
- Mise en place d'une approche clientèle basée sur le potentiel

Evolutions

- Mise en place d'une organisation de l'accueil différencié :
 - Les opérations de retrait avec réduction des plages d'ouverture clientèle
 - L'accueil physique
 - L'accueil téléphonique
- Suppression du métier d'accueil
- Affectation des équipes sur l'agence principale et non plus le point de vente de travail
- Réduction du taux d'encadrement
- Refonte des portefeuilles et de l'approche commerciale

Méthodologie

Sur le projet

- Des observations au sein des points de vente
- Des entretiens avec les agents et le management
- Des groupes collectif d'expression des salariés par métiers (population homogène : Assistants, Conseillers, Managers)

Avec les représentants du personnel CHSCT

- Reformulation de la demande
- Echanges sur l'état des lieux
- Livrable
- Retour d'expérience sur la phase pilote
- Alimenter les débats autour du travail réel en réunion

Zoom sur les groupes collectifs

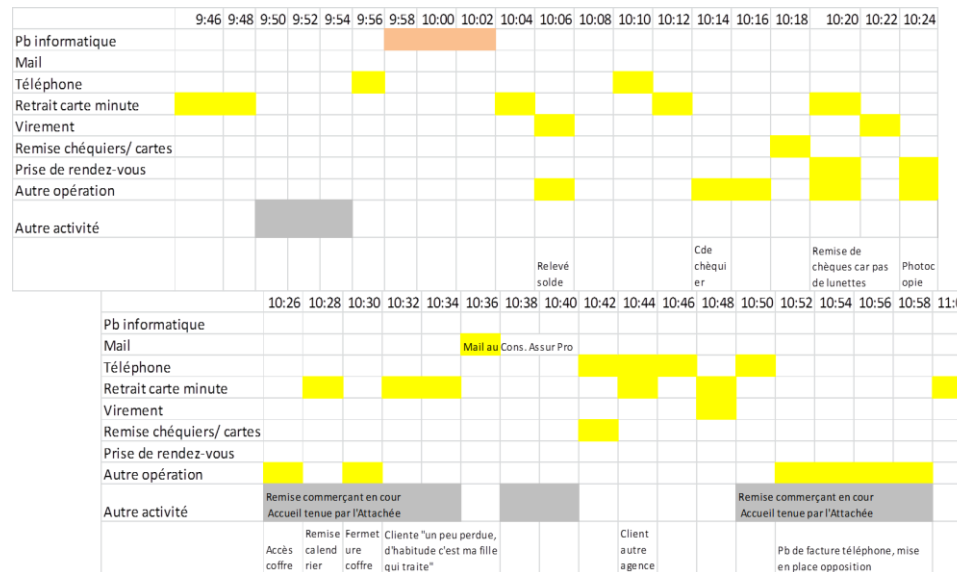
- La méthode :
 - Entretiens collectifs avec animation de 4 groupes métiers :
expression des salariés sur les 2 questions :
 - Groupe Managers :
 - « Quelles sont principales difficultés que vous rencontrez actuellement dans le management commercial au sein de votre agence ? »
 - « Quels sont les points de vigilances liés au projet sur votre agence ? »
 - Autres Groupes :
 - « Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez actuellement dans la gestion de votre activité pour faire un travail de qualité ? »
 - « Quels sont les difficultés, contraintes prévisibles que vous risquez de rencontrer dans le cadre du projet pour faire un travail de qualité ? »

L'apport de l'ergonomie vis-à-vis de l'action du CHSCT

Un appui pour confronter les représentations sur le travail

- Par exemple sur le travail d'accueil : fragmentation et fausse simplicité

Exemple d'une chronique d'activité au poste accueil



L'exemple du ressenti sur la charge de travail

- Un poids croissant du contrôle et obligations : lutte anti-blanchiment, les actions commerciales, listings à remplir...
- Des actions à faire avant le jeudi soir induisant une pression temporelle
- Un nouveau schéma délégataire avec moins de marge de manœuvre locale et plus de dossiers à remonter au Siège
- Des workflow qui alourdissent l'activité en agence
- Un fonctionnement commercial en campagne qui nécessite de s'arrêter pour faire autre chose
- Un SI insuffisamment pensé pour les utilisateurs
- « *Les appels tél. c'est un nouveau problème qui arrive* » (idem pour les mails)

Une augmentation des exigences nécessitant un besoin de nouvelles ressources

Des ressources limitées

- Délais de traitement plus long avec augmentation des intermédiaires décisionnels
- Des aller-retour avec des demandes supplémentaires vis-à-vis des clients induisant une perte de crédibilité
- Un siège difficilement joignable et perte du principe de « prise en charge » a priori
- Sentiment de perte d'accessibilité / d'expertise des équipes du Siège
- Un SI et des processus qui permettent d'avoir difficilement une information sur l'avancement des dossiers
- Un manque d'aide sur le traitement des mails et des appels tél. sans VA (ex : code Cyber+)
- Procédures pas toujours à jour
- Manque de fiabilité des OC, des LAB

- Un sentiment de non maîtrise des délais
- Un fonctionnement qui entraîne des tensions avec les clients (le client n'a pas envie de faire les contrepartie au final compte tenu des délais...)
- Sentiment « d'avoir des bâtons dans les roues »
- Manque de temps (de plus en plus de mail à traiter yc du Siège, du E-learning qui se surajoute...)
- Sentiment que le Siège déverse des informations sur le Réseau sans priorisation et sans concertation
- Sentiment que seul le Réseau à des obligations de service à respecter
- « *Chaque problème n'est pas insurmontable mais c'est l'accumulation qui complique la vie* »

Un ressenti de décalage entre ressources et contraintes

DISCUSSION

Quels effets sur les salariés et les
représentants du personnel ?

L'apport de l'ergonome vis-à-vis de l'action du CHSCT

Un appui pour alimenter les débats en réunion et développer le pouvoir d'agir des élus CHSCT

- Matérialiser les difficultés rencontrées par les salariés
- Persuader de l'intérêt des observations de terrain avant de proposer des pistes d'action
- Argumenter les questions d'organisation du travail et travailler les représentations sociales
- Valoriser l'implication dans les instances en rendant visible le travail de l'instance
 - Inscrire l'action de l'instance dans une démarche de terrain et mobiliser l'expertise des représentants du personnel
 - Redonner du pouvoir d'agir à l'instance

L'implication des salariés

Une opportunité de redonner du pouvoir d'agir aux salariés en tant qu'acteur de leur propre activité, et acteur dans la construction de leur santé au travail.

- Donner la parole à des salariés peu habitués à être sollicités et à s'exprimer
- Offrir un temps de discussion sur le travail : exprimer le ressenti de son travail, faire état des dysfonctionnements qui font consensus et partager les stratégies (astuces de terrain)
- Donner les arguments permettant d'expliquer l'origine des difficultés et pathologies, et travailler les représentations
- Solliciter et reconnaître l'expertise et l'intelligence des salariés pour construire des recommandations techniques et organisationnelles
- Faciliter l'appropriation des pistes proposées

MERCI DE VOTRE ATTENTION