LE TRIMESTRIEL
DE L'ARACT **HAUTS-DE-FRANCE**
juillet 2017

impact

02

Prévention des risques psychosociaux, démarche qualité de vie au travail :

et si on parlait du travail ?

Que ce soit pour mettre en œuvre une démarche de prévention des risques ou une démarche qualité de vie au travail, les fondements de la méthode restent les mêmes: remettre le travail au cœur du débat et construire un regard partagé autour des solutions en mobilisant les salariés, la direction et les manageurs.

Aract HAUTS-DE-FRANCE

Ours : Directrice de publication : Laurence Théry - Réalisation : Delphine Durieux - Rédaction : Isabelle Rogez - Aract Hauts-de-France - www.hautsdefrance.aract.fr - Tél : Lille 03 28 38 03 50 - Amiens : 03 22 91 45 10 - Crédit Photo : Leroux- Conception : Caillé Associés Tél : 03 28 36 23 23

Photo Entreprise Leroux

Fiche

- Leroux
- Production, transformation et conditionnement de la chicorée
- 150 salariés
- Orchies (59)

En 2014, alerté par des indicateurs se dégradant, absentéisme, arrêts maladie, tensions,… la direction fait appel à son service de santé au travail, Pôle Santé Travail, qui propose de passer un questionnaire EVREST à l'ensemble des salariés.
80% des salariés de Leroux y répondent. Ils y évoquent la diversité et technicité du travail : « Je prends plaisir à trouver des solutions aux problèmes de variabilité de la matière première … » mais aussi une dégradation des conditions de réalisation du travail, la perception d'une iniquité de traitement et d'un manque de ressources dans l'organisation. Economiquement l'année 2014 n'a pas été bonne, ce qui explique une diminution du recours au personnel temporaire et un recours accru à la polyvalence, parfois perçue comme « bouche trou ». **La dégradation de l'ambiance de travail perçue au sein de l'entreprise est « mise en chiffre » grâce à l'enquête et ensuite mise en discussion au sein du CHSCT.**
Un groupe de travail se constitue, composé des représentants des ressources humaines, de la sécurité, des différents secteurs et du secrétaire du CHSCT pour traiter des questions posées par le questionnaire.
Chacun reconnaît l'existence de relations difficiles entre les services, de problèmes de communication et d'organisation, de pénibilité ou encore de charge de travail mais comment aborder concrètement ces problèmes pour trouver des solutions satisfaisantes ?
Rapidement des difficultés se font sentir en terme de méthode. L'entreprise a alors l'occasion de s'inscrire dans une démarche de formation-action proposée en partenariat par l'Aract, Action PME et la CARSAT Nord Picardie.
Son projet est déjà amorcé et structuré dans le cadre du CHSCT et du groupe de travail ad hoc. Elle forme les six personnes du groupe à l'outil « situation-problème » (cf rubrique « Méthodologie ») proposé par l'Aract et s'attèle à un recueil d'informations sur le terrain.
Le manque d'écoute des salariés pour le repérage et l'anticipation des problèmes ainsi que pour leur proposition d'améliorations revient de façon récurrente. Les manques en terme de maintenance préventive, de qualité des réparations ont des impacts économiques importants, ils sont clairement mis en évidence dans le travail réalisé.

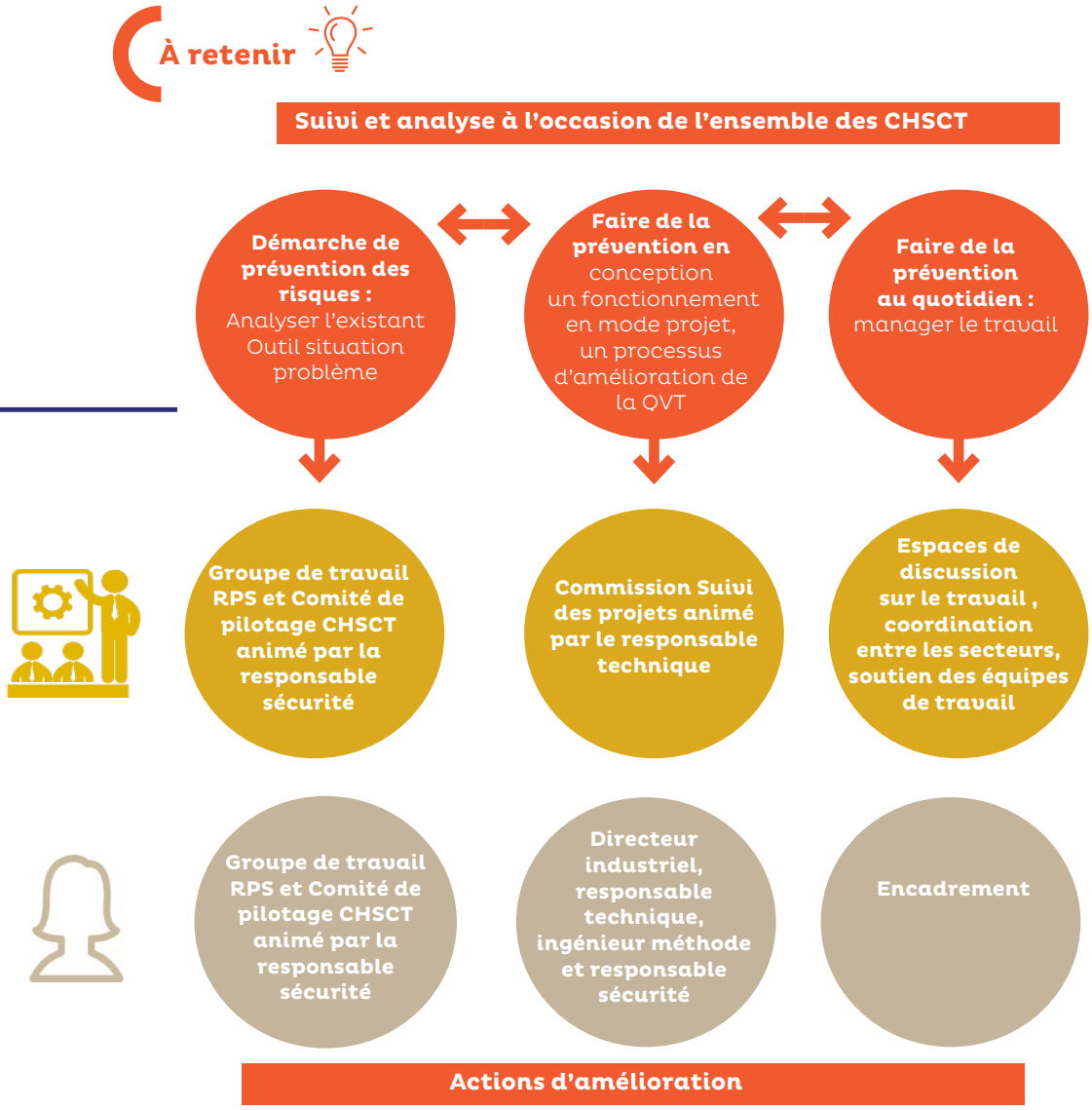
Ouvrir des espaces de discussion sur le travail

La formation des membres du groupe, les moments de recueil sur le terrain et d'analyses collectives, les restitutions intermédiaires au groupe de travail et au comité de pilotage (CHSCT) sont autant « d'espaces de discussion » sur le travail et les conditions de sa réalisation.
C'est par l'analyse de ces situations de travail que l'on comprend que les tensions entre les secteurs proviennent de contraintes différentes et d'un manque de ressources organisationnelles. Elles montrent bien souvent comment les salariés pallient des défaillances en prenant des risques parfois. Côté de la direction, les représentations évoluent : il est possible d'objectiver les risques psychosociaux et d'y travailler dans une démarche de progrès.

De la correction à la conception : vers une organisation en mode projet

Hormis les mesures d'amélioration techniques ou organisationnelles, le plan d'action vise d'abord un changement de méthode de travail : **anticiper les problèmes par une meilleure concertation en phase de conception**. Depuis février 2017, l'entreprise met en place une organisation en mode projet. Une commission de suivi des projets est instituée. Elle est composée du directeur industriel, du directeur technique, de l'ingénieur méthode et de l'ingénieur sécurité.
Elle se réunit mensuellement pour examiner les projets à venir, les hiérarchiser, et lister les services concernés, en désigner les pilotes, et en suivre le déroulement. En bout de course, une « réception collective des travaux » est réalisée. Elle passe en revue les éléments du

À retenir



cahier des charges dont les questions de conditions de travail. Tous les travaux doivent être gérés a minima en partenariat entre la production et la maintenance. L'implication des utilisateurs se fait dès la phase d'étude, le recueil est animé par les encadrants de proximité. Pour les aider, une grille de questionnement sur les impacts possibles du projet est construite par la responsable sécuritéé, le reponsable technique et l'Aract. Elle passe en revue les dimensions physiques (organisation des espaces et pénibilité…) et organisationnelles (contraintes, rythme de travail, marge de manœuvre, organisation de la maintenance …) en lien avec le projet. Cet outil est présenté et enrichi avec les encadrants de proximité à l'occasion de deux séminaires, destinés tant à la sensibilisation des managers sur leur rôle en matière de prévention qu'à la remontée de leurs propres difficultés.

Là encore les situations concrètes de travail sont l'occasion de mettre en discussion les dilemmes gérés par eux au quotidien, les problèmes de coordination entre les secteurs et d'en ressortir des points d'amélioration. **Un bilan en est fait au CHSCT, il vient alimenter le plan d'action, discuté et suivi à l'occasion de chaque CHSCT.**

Un long chemin qui porte ses fruits

Après deux années, c'est le chemin parcouru par l'entreprise qu'il convient d'observer. Le passage par les situations problème a d'abord mis en évidence que ce que l'entreprise nomme « problèmes de communication » n'est que la traduction de logiques, de priorités différentes et du manque de confrontation et de coordination entre les secteurs à tous les niveaux de l'entreprise. Chacun a ses priorités, se mettre d'accord sur des priorités ensemble n'est pas simple, surtout lorsque les besoins sont nombreux et les ressources limitées, mais des lieux sont aujourd'hui institués, des outils de travail et de suivi se construisent. Enfin, c'est la place de la responsable sécurité qui change et donc celle de la prévention puisqu'elle joue aujourd'hui un rôle central dans la gestion des projets.

le plan d'action vise d'abord un changement de méthodes de travail.

Les situations concrètes de travail sont l'occasion de mettre en discussion les dilemmes gérés au quotidien

L'outil «situation-problème»

Il s'agit de décrire dans l'ensemble des secteurs, les situations de travail les plus significatives auxquelles les salariés ont du mal à faire face (idée du stress au travail), ou à un coût humain important (notion de risque pour la santé). La méthode s'appuie sur le vécu des salariés et la description factuelle. Leur impact tant sur la santé que sur les fonctionnements d'équipe et sur l'efficacité sont analysés ainsi que leurs causes dans l'organisation. Chez Leroux, les situations de pannes machine et les problèmes de conception cristallisent un ensemble de difficultés dans la réalisation du travail et les coopérations entre les services (maintenance et production en particulier) et entre les niveaux hiérarchiques.
Une méthode simple de résolution de problèmes appropriable par l'entreprise ? Oui mais qui se nourrit du vécu des salariés et, qui, dans l'analyse qui en est faite relie les causes organisationnelles et leurs impacts tant sur la performance que sur la santé et sur les fonctionnements collectifs.

Circonscrire la situation problème

Le ressenti négatif

A l'occasion d'une vanne qui tombe en panne. L'opérateur a signalé plusieurs fois à la maintenance qu'il y avait des problèmes sur cette vanne, changée il y a 3 semaines. C'est une vanne standard qui devrait être en stock. L'opérateur a le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son boulot.

Le fait

Arrêt de la vanne qui s'est cassée

Le temps

La nuit du 26 au 27 à 3h du matin

Le lieu

unité de travail « Soluble »

Repèrer les conséquences

Sur la santé des individus

Démoralisation, stress, démobilisation

Sur le collectif de travail

Mauvaise ambiance entre les services, tension, manque de reconnaissance

Sur le resultat du taravail

arrêt de la production pendant plus de 12h, perte de productivité, insatisfaction client car non respect des délais, répercussion de cet arrêt en amont et en aval.

Analyser les causes

Causes

Organisation du stock, manque recensement des pièces stratégiques, définition poste et responsabilité des intervenants avec peu de pouvoir de décision. Seul le chef d'équipe peut donner son aval.

Ressources

Réactivité du fournisseur : livraison de la vanne en urgence, Mise à disposition du budget. Intervention rapide, réactivité de tous dans la gestion de l'urgence, esprit d'entreprise

Pistes d'amélioration

- Organisation stock (pièces critiques, budget autorisé)
- Planification interventions
- Délégation, autonomie
- Communication ascendante et descendante
- Reconnaissance de l'expertise des salariés en octroyant plus d'autonomie et de délégation, de prise en compte des remarques, suggestions.

Points de vue

Christophe Hermand
Directeur Général - Leroux

Pascal Kotys
Secrétaire du CHSCT - Leroux

Caroline DALLOY
Responsable Sécurité et Santé au travail - Leroux

Pourquoi travailler sur les RPS ?

Dans l'entreprise, nous trouvons les produits, les outils de production, mais aussi et surtout les hommes, car sans hommes il y a pas d'entreprise. Le facteur humain a beaucoup d'importance aussi j'attache beaucoup d'importance à ce qui remonte du terrain. Les indicateurs comme l'absentéisme, les arrêts de travail répétitifs, les non conformités ou encore les réclamations clients doivent nous alerter sur des dysfonctionnements au sein des ateliers. Ces indicateurs montrent alors qu'un malaise est entrain de naître : stress, incompréhension... Il faut alors agir rapidement.
En résumé, il faut faire converger la qualité du travail pour satisfaire nos clients et la qualité au travail pour satisfaire nos collaborateurs.

Quelle été votre implication ?

J'ai donné l'impulsion nécessaire afin que ce projet prenne naissance. J'ai décidé d'engager l'entreprise dans ce projet en y associant les moyens humains et financiers nécessaires. Pour ma part je n'ai pas participé volontairement à ces groupes de travail, afin de laisser une certaine liberté de parole et laisser toute liberté à Caroline «Responsable Sécurité « et Pascal «Secrétaire du CHSCT» pour mener au mieux le projet.
Tout ce temps passé en réunions de groupes, a été nécessaire pour construire un plan d'actions !

Les résultats vous ont-ils donné satisfaction ?

Le fait d'avoir engager l'entreprise dans ce projet, l'accompagnement Aract, l'enquête Evrest réalisée par la médecine du travail , sont déjà des points positifs, même si ce n'est pas suffisant.
La direction, les manageurs de proximité, les responsables d'unités de production, les ressources humaines ou encore le responsable sécurité , c'est tous ensemble que nous devons porter ce projet, afin que dans un court délai nous puissions enregistrer nos premiers succès.»pour voir les premiers résultats vraiment concrets.

Quel a été votre rôle dans le projet ?

J'avais constaté des problèmes au niveau du service « conditionnement » : le climat dans l'équipe n'était pas bon, il y a eu beaucoup d'arrêts de travail le même mois. J'ai donc convoqué une réunion extraordinaire du CHSCT. On a pris contact avec la médecine du travail qui a réalisé une enquête sur le stress. De là, nous avons pris contact avec l'Aract qui organisait une formation-action sur les outils de prévention des RPS. J'y ai participé en binôme avec la responsable RH puis la responsable sécurité.

Quels ont été les apports de la formation-action ?

On partait de rien : on ne savait pas comment attaquer le projet. On a appris à utiliser l'outil situation-problème qui permet d'enquêter sur le terrain. On a pu le mettre facilement en pratique : il fallait intervenir le plus rapidement possible. Par contre dans la formation on pas vraiment eu la possibilité d'échanger avec d'autres entreprises de l'agroalimentaire car nous étions les seuls, c'est dommage.

Comment ont-été associés les autres salariés ?

On leur a expliqué comment et pourquoi cette démarche a été mise en place. On a été participatif. On a animé 2 réunions avec les autres groupes : on leur a expliqué comment utiliser les situations problèmes sur le terrain, comment relever des témoignage et les mettre en forme.

Quels sont les intérêts et limites de la démarche ?

Il faut pérenniser la démarche et surtout continuer à suivre tout ce qui a été mis en place. Un point est fait sur les RPS à chaque réunion de CHSCT. Je continue à surveiller les salariés pour voir s'il n'y a pas d'autres dégradations. On peut quand même sentir un peu d'impatience dans les équipes qui trouvent que les choses n'avancent pas assez vite mais le taux d'absentéisme a baissé et les RPS sont maintenant rentrés dans le document unique.

Quel a été votre rôle dans le projet ?

Suite à la formation-action de l'ARACT, j'ai participé à la formation du groupe de travail « Leroux » constitué de dix salariés de secteurs et fonctions différentes. Les binômes constitués ont ensuite enquêté sur le terrain et analysé les situations problèmes. Le plan d'action découlant de ces analyses était très concret et chaque acteur a pu y adhérer facilement.
Puis, nous avons travaillé avec toute la ligne hiérarchique, la direction, les responsables d'unités, le responsable technique afin d'améliorer la communication descendante, ascendante, entre services et au sein des équipes et avons modifié nos pratiques afin d'impliquer les opérateurs sur les projets.
Maintenant, je dois m'assurer que le plan d'actions qui a été défini progresse. Un point est réalisé lors de chaque CHSCT : nous abordons le suivi des actions, nous analysons l'avancement des différents sujets, c'est très important. Mon rôle relève à la fois du suivi et de la remobilisation.

Comment votre fonction a-t'elle évolué ?

Mes missions consistent à analyser les risques dans l'usine, organiser des actions d'améliorations continue, sensibiliser les salariés, mettre à jour le document unique, faire de la veille, travailler sur les RPS. Quand on travaille sur les RPS on travaille sur différents sujets qui touchent l'ensemble des salariés, c'est vraiment un projet global. Ce projet m'a permis de prendre du recul et de revoir le positionnement de chacun en matière de santé-sécurité au travail.
Cela m'a permis d'impliquer chacun dans la démarche et leur rappeler l'importance de la QHS.
Il m'a également permis de travailler en anticipation, à tous les échelons de l'entreprise et mailler la sécurité au fonctionnement global de l'entreprise.

Réseau Anact-Aract :
Semaine pour la qualité de vie au travail

Comment mieux intégrer la qualité de vie au travail dans la formation des futurs managers ? C'est la question que le réseau Anact-Aract déclinera du **9 au 13 octobre prochain** lors de la Semaine pour la qualité de vie au travail.
De nombreux évènements auront lieu en Haut-de-France, le programme sera mis à votre disposition à partir de septembre.

Aract Hauts-de-France :
Nouveau site internet

www.hautsdefrance.aract.fr
L'Aract Haut-de-France a fusionné et vous propose son nouveau site internet : actualité, dossiers, denières parutions, évènements, ...Tenez-vous informés des dernières actualités «Conditions de travail» dans votre grande région Hauts-de-France.
.

Agenda

3 octobre 2017 : Agir pour la mixité et l'égalité professionnelle : de l'orientation à l'entreprise

La Direccte et la DRDFE organisent une journée compléte autour de l'égalité professionnelle à Amiens de 9h30 à 17h. Il y aura de nombreux témoignages d'entreprises et des outils méthodologiques seront proposés.
Renseignements : confegaprohdf@direccte.gouv

À lire

Travail et Changement « Mieux former les managers et ingénieurs de demain» - n° 363

Ce numéro dévoile ce que nos échanges avec le monde de l'entreprise, la formation continue et l'enseignement supérieur ont révélé pour pouvoir faire bouger les lignes du management dans ses activités quotidiennes, en particulier au sein des équipes de conduite de projets et de transformation des organisations.
Téléchargeable sur le site www.anact.fr

Agir sur... La qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail fait l'objet d'une attention soutenue. Mais cette notion est bien souvent fourre-tout et véhicule des pratiques diverses allant de l'hygiène de vie à l'outillage gestionnaire (lean...) en passant par des notions philosophiques (le bonheur...) ou encore des nouveaux modèles (l'entreprise libérée...). On aboutit à une situation paradoxale où les acteurs souffrent à la fois d'une surabondance d'informations et d'un manque de repères clairs**T**
Téléchargeable sur le site www.anact.fr

Repères

Outil de pilotage dynamique de la Qualité de vie au travail
L'Anact propose un nouvel outil pour aider les acteurs de l'entreprise à initier et piloter leur démarche qualité de vie au travail (QVT).
Cet outil a été conçu pour aider les entreprises à initier et piloter leur démarche Qualité de vie au travail (QVT).
Développé par l'Aract des Pays de la Loire, l'outil a été expérimenté dans de nombreuses entreprises au cours de ces trois dernières années. Il cible les personnes concernées par le pilotage de la QVT en entreprise, à minima les représentants de la direction et des salariés. Il peut également être mobilisé par d'autres fonctions, impliquées dans l'évaluation des actions existantes, telles que les préventeurs, le management et les salariés eux-mêmes.
Cet outil est en téléchargement sur le site www.anact.fr

Un kit gratuit pour « mettre en place des espaces de discussion »
La mise en discussion du travail est un élément essentiel de la démarche qualité de vie au travail du réseau Anact-Aract.
Destiné aux entreprises (RH, représentants du personnel, manageurs et salariés) qui souhaitent mieux comprendre et mettre en place des espaces de discussion sur le travail, notre kit contient quatre dossiers qui proposent chacun des outils pratiques :
- Comprendre les enjeux
- Porter la démarche
- Mettre en pratique
- Partager l'expérience : cas d'entreprise

Téléchargement sur le site www.anact.fr