



---

*Texte original\*.*

# Structurer et opérationnaliser la gestion durable des conditions de travail : concept, application et retour d'expérience...

**Benoit ZITTEL et Sylvain BIQUAND**

Benoit Zittel, Anthropie, La Ruche, 84 quai de Jemmapes, 75011 Paris – [b.zittel@anthropie.net](mailto:b.zittel@anthropie.net)

Sylvain Biquand, Abilis ergonomie, 10 rue Oberkampf, 75011 Paris - [sbiquand@demarchet.fr](mailto:sbiquand@demarchet.fr)

Avec la participation de Mr De Belmont directeur Ehpad « La Chevalière » Mazamet

Résumé. La prise en compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) se développe dans les entreprises sur la base de la norme ISO 26 000, qui aborde les conditions de travail de manière très générale. Pour aller plus loin, nous développons la Démarche T qui rend compte et valorise spécifiquement les efforts des entreprises dans la gestion des conditions de travail. La Démarche T donne visibilité et reconnaissance aux entreprises qui organisent durablement un processus de management des conditions de travail. L'intégration de la Démarche T requiert la réalisation d'un diagnostic par un professionnel de l'ergonomie, et la mise en place des trois piliers de la Démarche T : - l'engagement de la direction vers l'intégration des conditions de travail dans la stratégie de l'entreprise, - le développement d'indicateurs des conditions de travail, en production et dans les projets, - la mise en place des structures de suivi et de pilotage de l'amélioration des conditions du travail. La Démarche T vise à pérenniser l'intégration, à tous les niveaux de management, des conditions de travail comme facteur déterminant de la production soutenable et socialement responsable. Nous présentons un exemple d'application de la démarche, et les résultats obtenus.

Mots clés : management, qualité de vie au travail, relations industrielles, certification

## Sustainable management of work conditions, concept and application

Abstract. Assessing Corporate Social Responsibility (CSR) is an issue in progress and the publication of the ISO 26000 standard clarifies the targets for companies. However, the formal approach of ISO on work conditions (chapter 6-4) gives no cue on how actual conditions of work should be improved. We developed a scheme to coax and value efforts of companies in bettering work conditions. The label Démarche T aims the management of work conditions as a process, giving visibility and credit to companies for their commitment in such a process. Integrating the scheme requires an ergonomic diagnosis by a certified professional, and setting up the three pillars of Démarche T : - the strategic involvement of the direction – the development of indicators of work conditions in production and project management – a steering committee to monitor work conditions in production and in project development. Démarche T is a means to integrate better work conditions as a key factor for a sustainable and socially responsible production. An example is discussed.

Keywords: management, industrial relations, certification

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Zittel B., Biquand S. (2013). Structurer la gestion durable des conditions de travail, concept et application.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## INTRODUCTION

Le positionnement de la société face à la qualité du travail et aux impacts sur l'environnement est devenu central. Les entreprises doivent rendre compte de leurs actions préservant la santé et la sécurité des salariés. L'importance des relations entre travail, santé, sécurité et environnement engage de nouveaux modes de gestion des conditions de travail, de management de la qualité et des impacts sur l'environnement.

Dans le domaine des conditions de travail et de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, l'approche formelle de l'ISO fournit des lignes directrices mais ne donne pas de méthode pour l'amélioration des conditions de travail actuelles.

De plus, force est de constater les difficultés d'animation et de structuration de la gestion des conditions de travail.

C'est pour cela et sur la base de notre expérience d'intervention de conseil en ergonomie, dans tous types d'entreprises, que nous avons développé un référentiel Démarche T qui rend compte et valorise l'action des entreprises dans les processus de gestion de la santé et de la sécurité au travail comme il est proposé au chapitre 6.4 de la norme ISO 26000 et dans la norme 26800.

Notre méthode définit le management des conditions de travail comme un processus, et donne visibilité et reconnaissance aux entreprises qui organisent dans la durée le management des conditions de travail.

Notre objectif est de motiver tous les niveaux du management dans l'intégration des conditions de travail comme facteur déterminant de production. De meilleures conditions de travail sont la clé de l'usage durable du travail humain, nous parlons dès lors d'écologie humaine. L'âge du départ à la retraite s'accroissant, les entreprises doivent améliorer significativement la prise en compte des conditions de travail pour que les travailleurs restent en bonne santé au travail. A travers la Démarche T, les entreprises peuvent intégrer l'expérience des travailleurs dans le développement de projets, pour une meilleure conception des environnements de production.

Il est important de spécifier que la « Démarche T » ne rend pas compte des résultats en termes d'amélioration des conditions de travail, mais bien du processus qui est mis en place pour l'amélioration des conditions de travail. Tout comme elle n'a pas vocation à évaluer le contenu du diagnostic, mais le processus qui en découle.

## LA DÉMARCHE T

Les objectifs de la Démarche T sont les suivants :

- assurer le développement d'une méthodologie pour la gestion à long terme des conditions de travail dans le respect des principes de prévention et d'ergonomie des systèmes de travail.

- fournir un suivi régulier aux entreprises participantes.
- promouvoir et valoriser l'image publique des entreprises participantes.
- favoriser la concrétisation de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

## Intégration

La Démarche T engage l'entreprise sur un processus d'amélioration continue. L'intégration se construit en 3 phases :

- un diagnostic ergonomique des conditions de travail et des processus de management des conditions de travail. Ce diagnostic permet d'établir un programme d'action.
- une première validation après un an autorise l'entreprise à utiliser la marque Démarche T.
- une évaluation annuelle valide les résultats et le suivi des processus mis en place.

La Démarche T atteste que l'entreprise applique un processus de gestion des conditions de travail et d'amélioration des situations de travail. L'entreprise attributaire de la Démarche T peut communiquer sur les conditions de travail et valoriser l'intégration du développement humain dans ses processus, respectant l'intégrité physique et psychique des travailleurs.

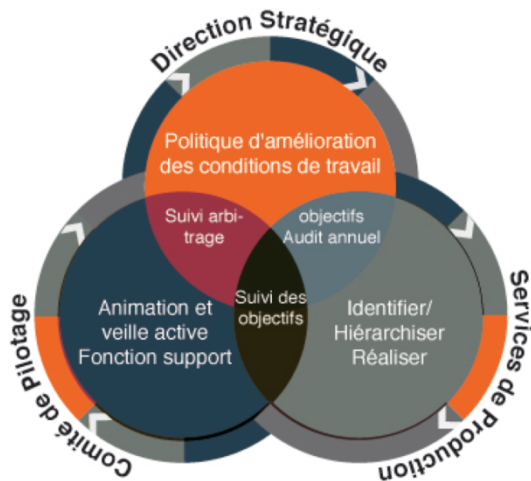
## Méthodes & référentiel

Il s'agit de construire un système d'évaluation et de gestion des conditions de travail pour améliorer l'existant et anticiper le travail futur, notamment dans les projets.

La base de la démarche est un *diagnostic ergonomique* réalisé par un professionnel de l'ergonomie indépendant ou interne, qui met en lumière les déterminants des situations de travail et propose un plan d'actions hiérarchisées.

Le processus de pérennisation des acquis et d'amélioration proposé par la Démarche T s'organise autour de trois niveaux de responsabilité. Ces trois piliers organisationnels permettent l'intégration du travail dans le management de l'entreprise (figure 1) :

- l'implication stratégique de la direction, qui légitime l'action et donne son cadre
- la capacité à donner de la visibilité aux problématiques de terrains. Ainsi, les services de production mettent en œuvre et analysent l'évolution des situations de travail
- le comité de pilotage qui est en charge de l'animation du processus, de la synthèse et du suivi global

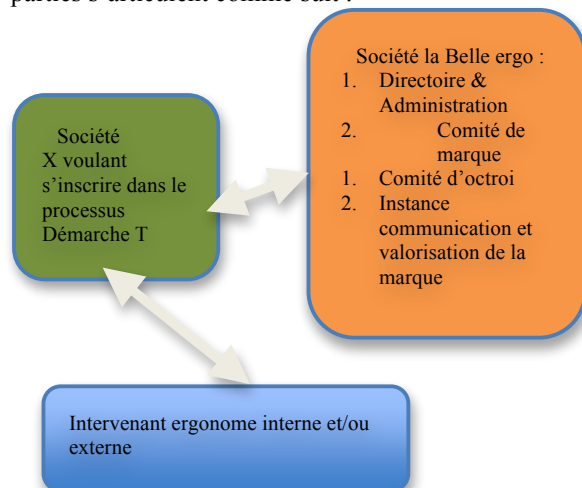


### Attribution de la « Démarche T »

Le fonctionnement et l'attribution de la marque « Démarche T » s'articulent sur la base d'un processus de certification animé par une société indépendante. Elle a pour objectif de :

- garantir le bon déroulement des dossiers en instance
- garantir le respect des principes associés à la marque
- garantir les régulations nécessaires et le maintien de l'autonomie et de l'indépendance des praticiens
- garantir et animer la promotion de la marque et la valorisation de la gestion des conditions de travail dans le monde entier.

Ainsi le fonctionnement et l'animation autour des parties s'articulent comme suit :



### Comité de la marque Démarche T

Il est institué à titre consultatif un Comité intitulé Comité de la marque Démarche T traitant de toutes les activités concernant la Démarche T. Il se réunit

une fois par trimestre. Sa composition et ses attributions sont données dans les chapitres qui suivent :

#### • Composition

- membres universitaires
- représentants des titulaires du droit d'usage de la démarche T
- professionnels consultants en ergonomie
- représentant IPRP (médecin et ergonome)
- ergonomes internes

#### • Attributions

Le Comité de la marque Démarche T donne un avis sur :

- la politique générale de fonctionnement, de développement, de promotion et de qualité de la marque Démarche T.
- les projets de règles générales & référentiels de la marque Démarche T et leurs révisions.
- les recours présentés par les demandeurs ou les titulaires de la marque Démarche T.

Plus généralement, il traite de toute question concernant la méthodologie et l'usage de la marque Démarche T.

#### Comité d'octroi

Il est composé de :

- professionnels de l'ergonomie certifiés ARTEE, ce qui garantit l'exercice pratique de l'ergonomie dans les conditions reconnues par la profession
- personnel administratif

Les règles générales

- conflits d'intérêt :
  - o les membres du Comité d'octroi ne siègent pas simultanément au Comité de la marque
  - o un professionnel ne peut instruire lui-même un dossier de demande qu'il a réalisé ou pour lequel il a réalisé le diagnostic terrain

Le comité est renouvelé tous les ans. La société exploitante peut solliciter des personnes. Les demandes peuvent également être motivées par un candidat.

Le comité d'octroi est soumis à une stricte confidentialité concernant les dossiers et leur suivi, sous peine d'exclusion immédiate et de poursuites.

Les dossiers sont évalués sur la base du référentiel et soumis aux avis des membres. Les arbitrages sont établis sur la base d'une majorité.

## DU CONCEPT A LA PRATIQUE

Dans le cadre du développement de la marque et de sa mise en expérimentation, nous avons accompagné une entreprise (Ehpad) sur l'ensemble des critères de la « Démarche T » et soumis à examen par le comité d'octroi de la marque.

Le démarrage de l'intervention et du processus commence en 2009.

### La demande

Le contexte de l'établissement se structurait autour de cinq facteurs :

- Les activités liées à la prise en charge de personnes âgées avec des pathologies multiples.
- Un nombre d'accident du travail élevé, spécifiquement repéré et suivi par un contrôleur CRAM.
- Un historique de relations sociales difficiles. L'établissement a une image dégradée.
- Une prise en charge des conditions de travail à ses débuts.
- Suite aux éléments ci-dessus, la volonté de la direction a été d'engager différentes actions visant l'amélioration des conditions de travail des salariés. Par exemple, l'établissement a souhaité mettre en place le CHSCT ainsi qu'une analyse systématique des accidents du travail.

Cependant, la direction soulignait son manque d'expérience dans la compréhension des conditions de travail, l'organisation des informations et leur animation.

### Les attentes de l'ehpad

L'établissement souhaitait réaliser un état des lieux de ses conditions de travail afin de résoudre les problèmes existants mais aussi de construire une démarche raisonnée de gestion des conditions de travail de l'ensemble du personnel. L'établissement souhaitait établir des préconisations et mettre en place un plan d'action. Nous avons proposé à l'établissement le processus « Démarche T ».

### Conclusions du diagnostic

Le diagnostic des conditions de travail par observations, entretiens individuels et collectifs, est la base de notre approche. Ce diagnostic a montré que les problématiques de posture et d'effort (à

l'exception du travail des ASH) sont relativement peu présentes, dans les observations et les verbalisations. La charge physique de travail ne constitue pas une forte contrainte dégradant les conditions de travail.

L'établissement a investi dans du matériel d'aide au port de charge et de rachat de chariot de soins. La dynamique de l'établissement est positive et volontaire pour une meilleure prise en charge des conditions de travail et de prévention des risques professionnels.

La gestion des plannings est également un point fort ainsi que le collectif de travail.

Les facteurs principaux de contrainte émergeant du diagnostic se situent plus sur les dimensions psychosociologiques liées aux incertitudes et à des résistances concernant le processus d'évolution et d'innovation de l'établissement. Ainsi la conduite des projets internes est mise en question. Son manque de structuration vient impacter l'intégration des nouveaux outils, l'animation des équipes par rapport aux projets organisationnels et les logiques de collaboration.

### Converger vers les critères de la « Démarche T »

#### Première étape : le cadre

Nous avons travaillé avec l'établissement à la formalisation d'un document explicitant ses objectifs et les moyens mis en œuvre pour leur atteinte. La réalisation de ce document s'est construite avec un comité de pilotage incluant les instances représentatives récemment mises en place. Ce document est le cadre de référence des actions.

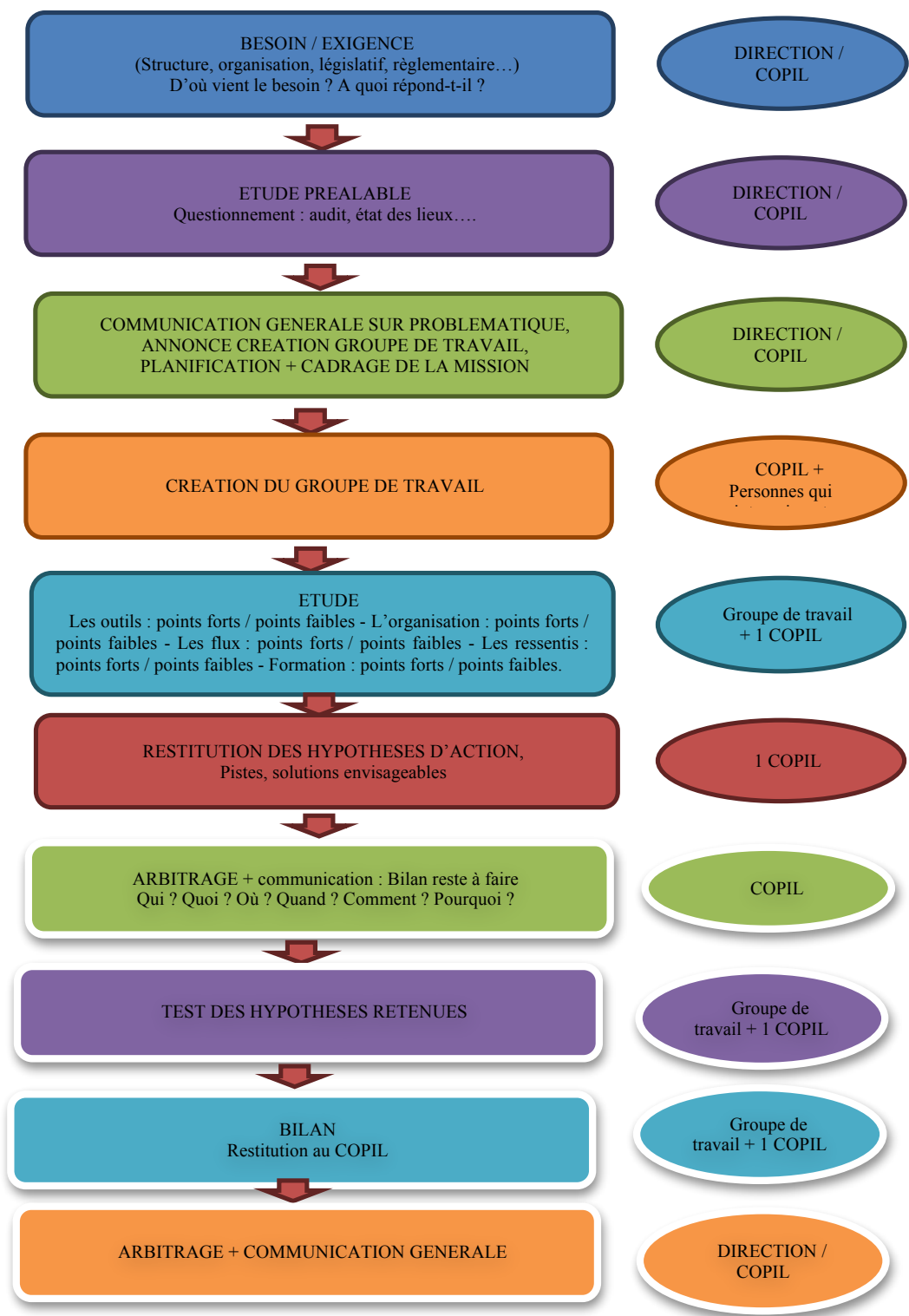
- **La politique et la méthode**

*Extrait des documents réalisés par l'établissement*

*L'établissement, dans son souci de répondre à la prise en compte systématique des impacts de ses projets sur les situations de travail met en place un processus d'accompagnement et de validation des projets. L'objectif d'une telle démarche est triple :*

- *prévenir les impacts sur la santé et la sécurité des salariés*
- *évaluer la pertinence des projets et les structurer dans le temps*
- *construire l'accompagnement du changement et la participation et l'appropriation des nouvelles situations.*

*Dans ce cadre une méthodologie est mise en place :*



- **Le pilotage et le suivi de la démarche.**

*Extrait des documents réalisés par l'établissement:*

*Dans le cadre de sa politique de gestion et d'animation des conditions de travail, l'entreprise met en place une instance de pilotage et de suivi des actions et projets visant l'amélioration des conditions de travail.*

*Il s'agit d'une instance représentative de l'entreprise. Elle est composée de :*

- Membre de la direction
- Les représentants du CHSCT
- La médecine du travail
- Cadre de l'établissement
- ...

*Le rôle de l'instance est de statuer et d'arbitrer sur les choix et actions à mettre en œuvre visant la transformation des situations de travail. L'instance veillera à ce que les prérequis soient respectés ainsi que les processus participatifs.*

*L'instance pourra accompagner la direction dans ses objectifs annuels de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Elle pourra contrôler et évaluer à posteriori l'efficacité des aménagements réalisés.*

- **Les actions à réaliser**

*Extrait des documents réalisés par l'établissement*

*Les actions à réaliser seront proposées et arbitrées lors des COPIL. Elles pourront être d'envergures différentes.*

*La direction sera à même de définir des objectifs annuels d'actions et ainsi engager l'ensemble de l'établissement dans l'atteinte de ces objectifs. Ils seront débattus et validés dans le cadre de l'instance.*

*Pour 2011, les actions choisies dans le cadre du COPIL sont :*

- **Mise en place d'indicateurs de suivi** (absentéisme, maladie professionnelle, turnover...) : Absentéisme : petites absences, absence (2 à 6 jours) et les autres. Document unique
- **Chariot de soin** : Démarrage d'une étude ayant pour objectif le changement du chariot de soin
- **Projet « intégration du résident »** : Dans le cadre d'un projet transversal de logique de prise en charge du résident grabataire, un groupe de travail va être mis en place pour identifier les contraintes et leviers d'actions sur les situations de travail associé aux nouvelles politique de prise en charge du résident.

L'ensemble des éléments relatifs à cette première étape sont mis en examen par le comité d'octroi de « la Démarche T ». Le processus étant amorcé, l'entreprise en bénéficiera à titre probatoire. En effet, la démarche vise à définir et garantir la stabilité de processus de prise en charge des conditions de travail, qui seront régulièrement évalués pour le maintien de l'établissement au sein de « Démarche T ».

### **Deuxième étape : garantir le suivi du processus**

Dans le cadre du processus « Démarche T » l'entreprise doit rendre compte des actions qui ont été menées sur l'année. Elle doit justifier de l'avancement du processus et non du résultat. Il est important de spécifier que la « Démarche T » ne rend pas compte des résultats en termes d'amélioration des conditions de travail, mais bien du processus qui est mis en place pour l'amélioration des conditions de travail. Tout comme elle n'a pas vocation à évaluer le contenu du diagnostic, mais le processus qui en découle.

Nous avons donc fait un point d'avancement avec l'établissement l'année suivante et ainsi nous l'avons accompagné dans la réalisation du dossier de suivi. Ce dossier comprend l'ensemble des justificatifs associés aux démarches engagées suivant le plan d'action (réunions effectives des groupes prévus, processus d'instruction des projets ...), et les actions réalisées hors cadre du plan d'action 2011, ainsi que les projets 2012.

L'établissement a réalisé l'ensemble des actions prévues au plan et plusieurs actions hors plan.

Le projet 2012 s'articule autour de la réalisation du « Paza » impliquant un agrandissement conséquent de l'établissement et son positionnement dans la prise en charge des démences gériatriques.

Le projet 2013 s'inscrit dans l'intégration de la démarche Qualité qui deviendra démarche qualité et gestion des conditions de travail. Le dossier en cour d'examen.

### **Bilan**

Du point de vue de l'entreprise, l'apport essentiel, une fois le diagnostic des conditions de travail établi, est la structuration de l'action. D'une part, le diagnostic a permis d'illustrer un état des lieux des conditions de travail et de leur prise en charge. D'autre part, les conclusions ont permis de faire travailler la structure plus spécifiquement sur la maîtrise des actions de transformation des situations

de travail (achat des outils, changement des plannings...). De plus, la notion de suivi imposé par la démarche implique l'entreprise. Elle doit formaliser, décrire l'ensemble des actions. Dans une autre entreprise pilote de la démarche l'image de « coach condition de travail » a été évoquée.

Concrètement, depuis le positionnement structuré et structurant pour les équipes de la direction sur le sujet des conditions de travail, **l'absentéisme et les accidents du travail ont significativement diminué.**

L'affichage de l'appartenance à la « Démarche T » permet à l'établissement pilote de faire connaître et reconnaître sa démarche d'amélioration des conditions de travail. A sa suite, d'autres établissements du réseau régional d'Ehpad souhaitent eux aussi intégrer le processus.

Pour l'intervenant ergonomiste, l'introduction, dès le démarrage de l'intervention, des marges de manœuvres associées à la conduite de projet, à l'animation et à la gestion des conditions de travail est une réelle mise en perspective qui peut être discutée avec l'entreprise sur la base de la démarche. La double action de diagnostic et de « coaching » pour la mise en œuvre de la gestion des conditions de travail met à jour un ensemble cohérent de leviers d'action dans l'entreprise.

Le suivi annuel pérennise l'intervention et la relation de conseil avec l'établissement.

## Discussion

La Démarche T est un moyen de focaliser l'entreprise sur le travail, source de valeur, dans une optique durable et soutenable. Le rapprochement avec la RSE s'impose, à la fois comme vecteur doté d'une dynamique forte, et parce que la première responsabilité sociale de l'entreprise est de préserver la santé des salariés qu'elle emploie. Sa responsabilité en tant qu'organe de production est aussi de valoriser la contribution et l'intelligence des travailleurs. Le développement d'une approche participative d'amélioration des conditions de travail et d'anticipation du travail futur est un facteur positif contre la démotivation, le retrait et la désespérance, signes d'une « utilisation » non durable de la ressource humaine qui se manifeste par la montée actuelle des risques psychosociaux.

Le concept de RSE permet de faire le lien entre ce qui se déroule dans l'entreprise et son impact sur la société.

Selon ISO 26 000, la RSE comprend sept questions centrales pour l'entreprise : gouvernance, droits de

l'homme, relations de travail, environnement, loyauté des pratiques, relations aux consommateurs, rapport au développement local. La prise en compte de l'activité de travail, le déploiement d'une démarche participative d'amélioration des conditions de production et d'anticipation du travail futur ont un impact sur l'ensemble de ces questions et participent une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement social.

## CONCLUSION & PERSPECTIVES

La Démarche T est un processus dynamique qui bénéficie aux entreprises et au développement de l'intervention ergonomique.

Elle offre aux entreprises une visibilité sur la qualité des conditions de travail et leur suivi, et favorise le développement de méthodes adaptées à l'amélioration continue des conditions de travail. Les entreprises Démarche T peuvent ainsi améliorer leur image sur le marché de l'emploi et atteindre les prérequis de l'ISO 26000 et 26800, un avantage compétitif décisif pour l'obtention de fonds publics régionaux ou européens. La Démarche T est un instrument de qualité et de croissance pour l'entreprise.

La Démarche T permet le maintien de relations de long terme entre les professionnels de l'ergonomie et l'entreprise, et un meilleur suivi de l'impact des interventions.

## BIBLIOGRAPHIE

Social responsibility and work conditions : Building a reference label. Sylvain Biquand, Benoît Zittel - Work 41 (2012) - 2097-2100.

ISO 26000:2010 – International Standards Organization- Geneva.

Diagnostic condition de travail – Ehpad la Chevalière-Mazamet – Rapport soumis pour l'obtention de la « démarche T » - Diffusion restreinte.

Référentiel Démarche T – Benoît Zittel, Sylvain Biquand – mise à jour 2012 - Diffusion restreinte

Règles de fonctionnement de la Belle Ergo – Benoît Zittel, Sylvain Biquand – mise à jour 2012 - Diffusion restreinte