

Miser sur le capital humain

15 octobre 2009

- Ressources Humaines-

France Champignon

- 1400 salariés
- Production et transformation du champignon

Conditions de travail et fatalité dans la production dans les années 2000

- De plus en plus de MP avec TMS dans les caves
- La culture du risque et de la fatalité

Les impacts d'une telle situation :

- absentéisme (jusqu'à 19% dans certaines caves)
- manque qualitatif
- coût exorbitant

La récolte du champignon dans les caves

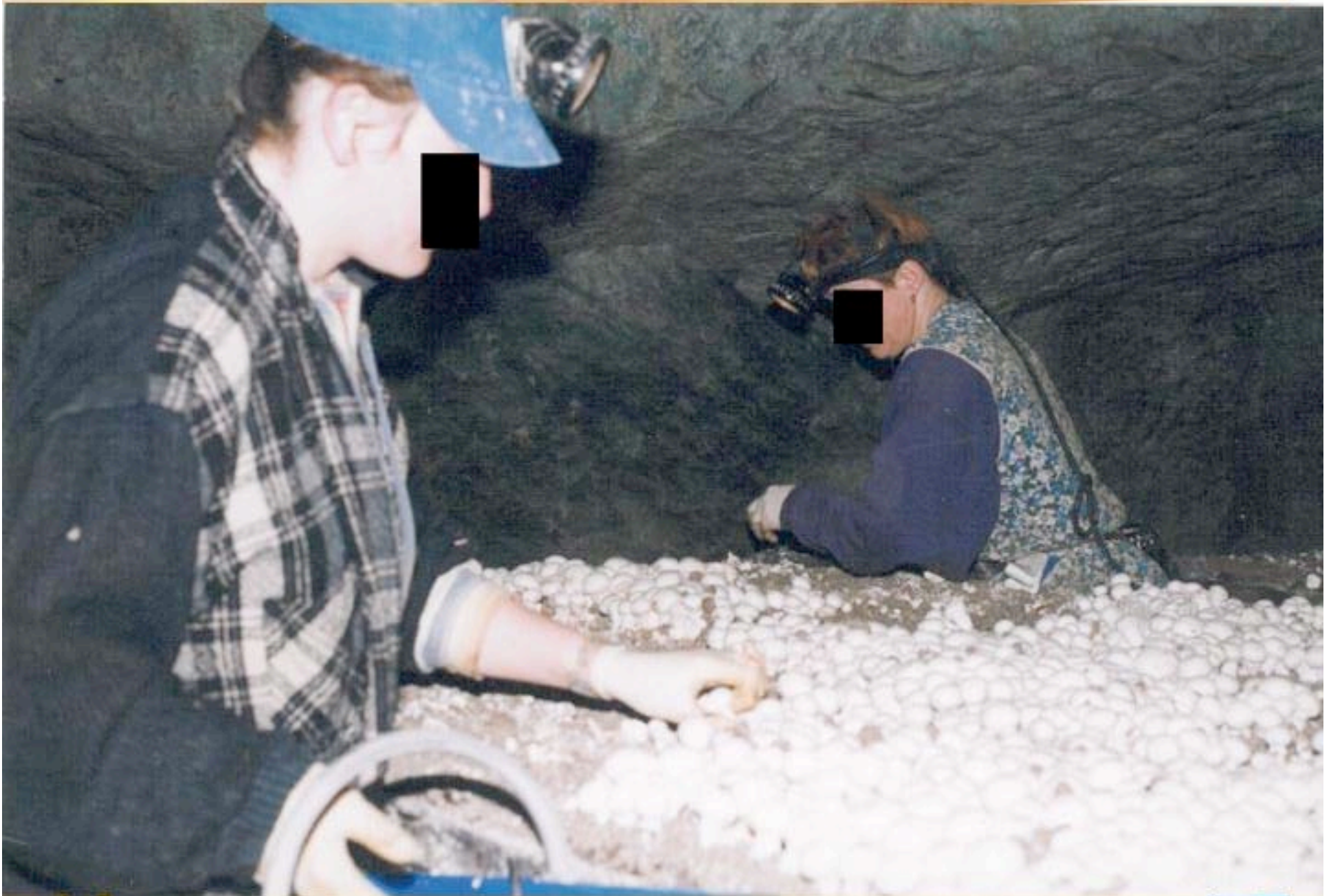
Journée Responsabilité Sociétale d'Entreprise -
atelier 3 - CCI 49

















Années 2000 : le changement

- 2003 -une situation économique catastrophique : des changements s'imposent
- Un nouvel actionnaire : de nouveaux moyens financiers
- Décisions : transfert de la production de caves en maisons de cultures
- Conséquences organisationnelles et sociales : transformation des postes, réduction des effectifs, changements des conditions de travail

Nouvelle organisation = nouvelles opportunités d'amélioration des conditions de travail

- Un constat : $TMS = \text{répétitivité} * \text{durée} * \text{productivité}$
- Nouvelles tâches = nouveaux gestes = nouveaux risques dans quelques années
- Passer d'une culture de la fatalité à une culture de l'anticipation



La récolte du champignon en industrie

Les grands axes

- Structurer les actions menées depuis plusieurs années au travers d'une politique Groupe (rôle du responsable sécurité)
- Travailler sur la polyvalence (éviter la *répétitivité*)
- Abandonner les primes individuelles liées à la *productivité* sans garde-fou
- Rechercher les causes connexes : appel à des regards extérieurs (Aract, Université de Nantes) et internes (CHSCT, DP).

Objectifs sous-jacents – sociaux, juridiques et économiques

- Motiver ceux qui restent :
 - Associer les salariés à la vie de l'entreprise au travers d'un « prétexte », les TMS
 - Montrer aux salariés que l'on s'intéresse à eux en tant que personnes, pas seulement dans un souci économique mais aussi de santé
- Protéger juridiquement l'entreprise
- Faire progresser la modernisation des méthodes au travers de réflexions pour améliorer les conditions de travail
- Tenir compte de l'âge de moyen (45 ans) de nos salariés, du vieillissement de nos populations

Exemple concret la coupeuse

1. Description du poste



Exemple concret la coupeuse

2. Les problèmes liés au poste

- Position fatigante et peu confortable
- Maux de dos, muscles ankylosés
- Endormissements ou défauts de veille
- Niveau sonore élevé.
- _ Mécontentement et nombreuses plaintes sur ce poste (qui paraissait le moins contraignant physiquement).

Exemple concret la coupeuse

3. Le choix de la méthode

- Choix d'un poste simple, pour valider la méthode et avoir des résultats rapides.
- Choix d'une méthode participative et consultative pour obtenir l'adhésion des opérateurs.
 - _ Groupe de travail

Exemple concret : la coupeuse

4. Le groupe de travail

- 2 opératrices (hors CHSCT et DP) volontaires
- 1 Encadrant
- Le Responsable site
- Le RRH
- Des sessions de travail courtes (max 1 heure), avec observation en groupe, débriefing et Compte Rendu.
- Budget limité (recherche de solutions organisationnelles autant que matérielles).
- En final : présentation des résultats à l'ensemble du personnel.
 - _ Démarche non pesante

Exemple concret : la coupeuse

5. Les mesures adoptées

- Chaise ergonomique adaptable (hauteur, position) à la physiologie de l'opérateur.
- Tablette (support boîtier de commande)
- Port du casque (ou protection auditive)
- Rotation rapide sur le poste (1 heure)
- Déplacement encouragé (alternance surveillance lame / niveau des souches).
 - _ Attitude tendue fait place à une attitude décontractée.

Exemple concret : la coupeuse

5. Les mesures adoptées



Exemple concret : la coupeuse

6. Difficultés rencontrées

- Choix du poste très contesté au départ (d'autres étaient physiquement considérés comme plus éprouvants – palettisation, décrochage).
- Faire changer les habitudes
- Combattre la fatalité « on est habitué comme ça »

Exemple concret : la coupeuse

7. Bilan

- Participation au groupe de $W = \hat{\text{être}} \text{ utile}$
- Sentiment des utilisateurs d'être pris en compte.
- Possibilité de rebondir sur l'amélioration d'autres postes avec une vraie crédibilité.
- La sécurité et les CT deviennent l'objet de questions remontantes, et non plus uniquement une préoccupation de la direction.

Quelques clés de réussite

- Faire évoluer la culture plus que le discours ou la méthode - *les conditions de travail et de sécurité sont l'affaire de tous dans l'intérêt de tous!*
- Suivre un cheminement :
 - un constat pour déterminer l'intérêt de la démarche
 - une analyse objective pour définir les priorités
 - une action à double détente :
 - une action concrète et simple pour commencer
 - une action structurante parallèle
 - associer personnel et encadrement tout au long de la démarche
 - désigner un responsable convaincu, impliqué et persévérant

Aujourd'hui et demain

- Changement culturel = action à long terme
- Des raisons d'espérer : passage d'une impulsion RH à une appropriation du sujet par les RP, puis aujourd'hui par les salariés pour remonter vers l'encadrement
- Des gains perçus et attendus en termes de motivations et de résultats économiques