

Comment travailler ensemble?

Prof. J. Malchaire
Unité Hygiène et Physiologie du travail
UCL

Paris 21 oct 05

1

Plan

- Constatations
- Multi-disciplinarité
- Une stratégie
- Le rôle du Service externe de prévention
- Au profit de qui?

Paris 21 oct 05

2

Méthodologie classique d'analyse des conditions de travail

1. Reconnaissance d'un problème
2. Spécialiste
 - Mesurages
 - Comparaison aux valeurs limites
 - Décision ou non d'améliorer
 - Propositions d'amélioration
3. Décision de l'employeur
4. Action ou non

Paris 21 oct 05

3

Évaluation ponctuelle et spécifique

suffisante dans les situations critiques avec des concentrations, niveaux de bruit... plus élevés que les limites

Consultation des travailleurs

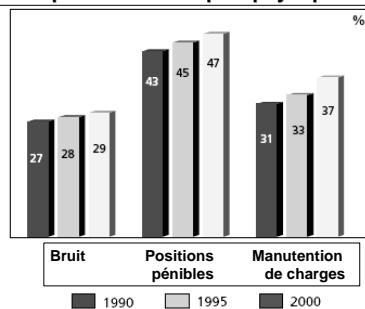
Mais pas de réelle participation

Paris 21 oct 05

4

Succès ?

Statistiques du nombre de travailleurs exposés à des risques physiques



Paris 21 oct 05

5

Maintenant

- Davantage de TMS
- Davantage de stress au travail
- Davantage d'insatisfaction au travail

Problèmes beaucoup plus multifactoriels

Impliquant personnellement les travailleurs

Paris 21 oct 05

6

→Participation

Le salarié et management de base:
non pas objets de la prévention
mais acteurs principaux de la prévention

Paris 21 oct 05

7

Maintenant

- Davantage de TMS
- Davantage de *stress* au travail
- Davantage d'insatisfaction au travail

Problèmes beaucoup plus multifactoriels
Impliquant personnellement les travailleurs
Pas de valeurs limites

Paris 21 oct 05

8

→Vision préventive

Objectifs

- Non seulement être en dessous des valeurs légales: vision legaliste
- Mais recherche d'un état optimal
 - de santé et de bien-être pour les opérateurs
 - de santé technique et économique pour l'entreprise

Paris 21 oct 05

9

Maintenant

- Davantage de TMS
- Davantage de *stress* au travail
- Davantage d'insatisfaction au travail

Problèmes beaucoup plus multifactoriels
Impliquant personnellement les travailleurs
Pas de valeurs limites

Nécessité d'une analyse plus générale
couvrant l'ensemble de la situation du travail

Tous les problèmes sont liés

Paris 21 oct 05

10

→Globalité

Démarche globale:

Remettre tout dans son contexte quel que
soit le problème considéré au départ
Et non pas séquentiellement en fonction de
circonstances extérieures

Paris 21 oct 05

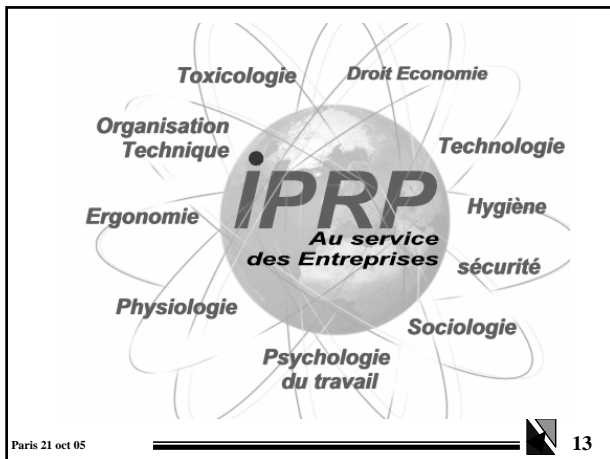
11

Participation
Vision préventive
Globalité

Avec qui ????????????????????

Paris 21 oct 05

12



Les compétences disponibles

- Salariés
- Management
- Préventeurs internes
- Médecins du travail
- Hygiénistes du travail
- Ergonomes
- Experts

Paris 21 oct 05 14

Complémentarité

Multidisciplinarité

Paris 21 oct 05 15

Discipline?

- "Domaine isolable de connaissances avec sa propre communauté d'experts et ses caractéristiques propres"
 - *mêmes objectifs*
 - *mêmes concepts*
 - *mêmes méthodologies*"
- médecine (du travail), les sciences de l'ingénieur, la psychologie (du travail)
- ergonomie et hygiène du travail (≠ toxicologie)
- **Les salariés et leur encadrement immédiat**

Paris 21 oct 05 16

Multi – pluri disciplinarité

Actions en commun de plusieurs spécialistes de différentes disciplines, vers un même objectif

- en parallèle: **juxta-disciplinarité**
- de manière intégrée: **inter-disciplinarité.**

Multidisciplinarité

Juxta ————— Inter

Nissani

Paris 21 oct 05 17

Degré d'intégration

Plusieurs « disciplines » se côtoient

- **Pas seulement**
 - Les médecins du travail
 - Les ergonomes
 - Les hygiénistes industriels
 - Les psychologues du travail
- Mais aussi:**
 - Directions d'entreprise
 - Les travailleurs
- Elles se complètent

Paris 21 oct 05 18

Degré d'intégration

- Elles travaillent ensemble
- Elles ont un esprit d'équipe, qui s'acquiert
 - non pas simplement par la proximité (au contraire)
 - mais par une analyse approfondie et une explicitation claire et non ambiguë
 - des valeurs communes
 - des objectifs personnels et communs
 - des complémentarités et des moyens

Paris 21 oct 05

19

Valeurs et objectifs communs

- Définis par la direction du service
 - Valeurs: intégrité, équité, égalité, transparence
 - Objectif: en théorie, facile à préciser :
le bien-être des salariés !
- En pratique
 - contingences économiques
 - ambitions personnelles

Paris 21 oct 05

20

Préoccupations constantes:

- coordonner les actions entre les spécialistes en fonction des demandes des différents préventeurs clés
- éviter les rivalités internes
- assurer la cohérence du service
- maintenir les «valeurs»

Paris 21 oct 05

21

Globalité
Participation
Vision préventive
Interdisciplinarité

Comment ??????????????????????

Une stratégie

Paris 21 oct 05

22

Une stratégie

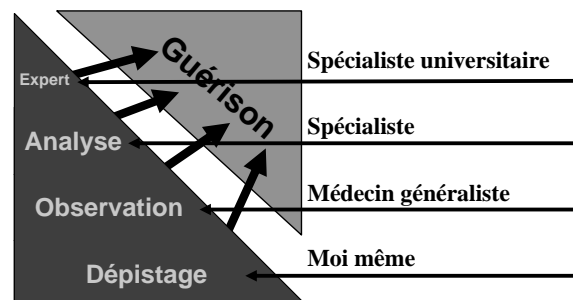
- acteurs
 - Artillerie
 - Chars
 - Infanterie
 - dans le temps
- ≠ méthode



Paris 21 oct 05

23

Stratégie de santé publique

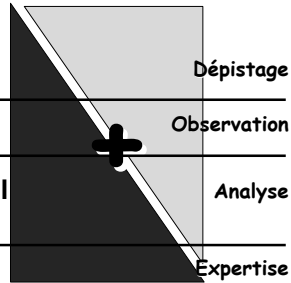


Paris 21 oct 05

24

Partenaires Santé-Sécurité

- Salariés
- Management
- Préventeurs internes
- Médecins du travail
- Hygiénistes du travail
- Ergonomes
- Experts



Paris 21 oct 05

25

Stratégie

Suffisamment explicite pour pouvoir définir:

- les intervenants (internes, externes, experts....)
- ce qu'ils peuvent et doivent mener comme actions d'analyse ou de prévention
- les compétences à avoir
- les complémentarités entre intervenants.

Paris 21 oct 05

26

Stratégie

Suffisamment générale pour:

- rester une exigence d'objectif
- permettre d'adapter les moyens
 - aux problèmes rencontrés
 - à la taille de l'entreprise
 - aux compétences disponibles en interne et en externe.

Paris 21 oct 05

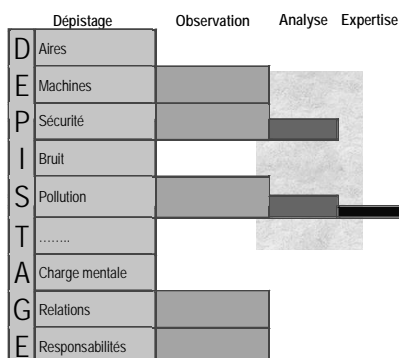
27

	Niveau 1 DEPISTAGE	Niveau 2 OBSERVATION	Niveau 3 ANALYSE	Niveau 4 EXPERTISE
• Quand ?	Tous les cas	Si problème	Cas difficiles	Cas complexes
• Comment ?	Observations simples	Observations qualitatives	Observations quantitatives	Mesurages spécialisés
• Coût ?	Faible • 10 minutes	Faible • 2 heures	Moyen • 2 jours	Elevé • 2 semaines
• Par qui ?	Personnes de l'entreprise	Personnes de l'entreprise	Personnes de l'entreprise + Préventeurs	Personnes de l'entreprise + Préventeurs + Experts
Compétence • Travail • Ergonomie	élevée moyenne	élevée moyenne	moyenne élevée	faible spécialisée

Paris 21 oct 05

28

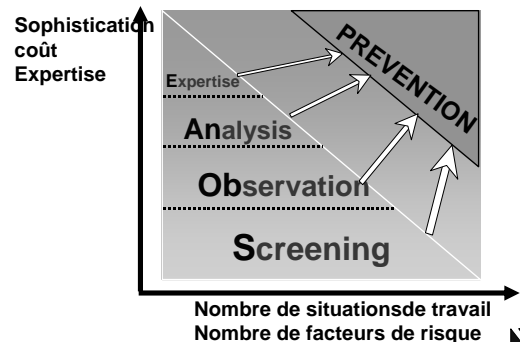
Schéma général de la gestion des risques



Paris 21 oct 05

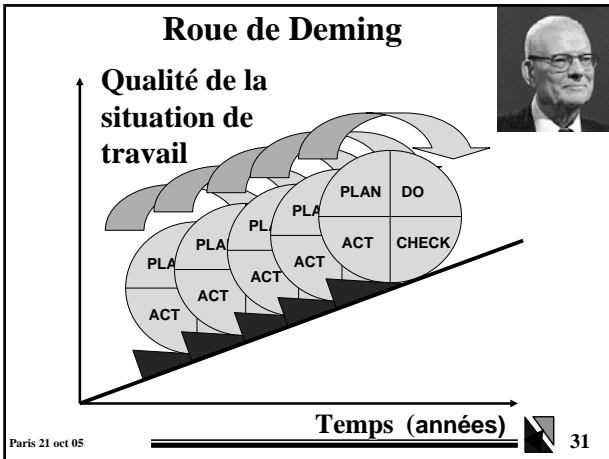
29

Stratégie de Prévention SOBANE



Paris 21 oct 05

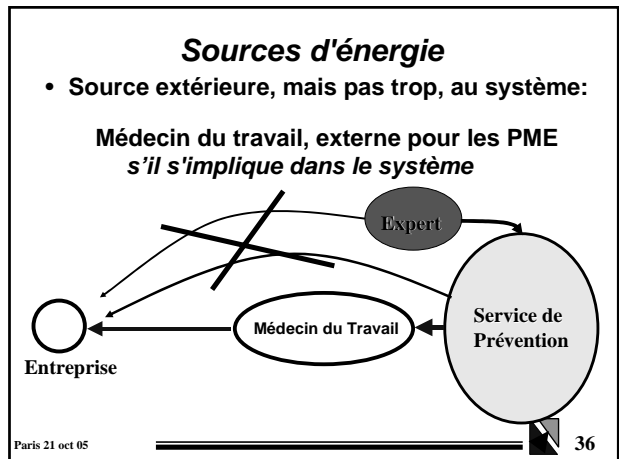
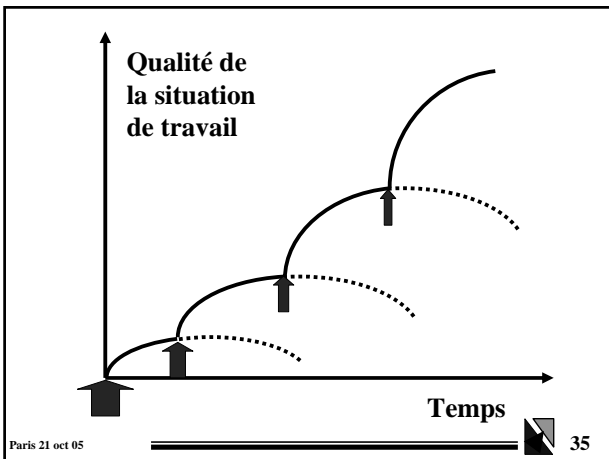
30



- ### 14 Points de Deming
1. Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services
 2. Adoptez la nouvelle philosophie de management et conduisez le changement d'une main ferme
 3. Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles. Intégrez la qualité dès la conception
 4. Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance
- Paris 21 oct 05 32

- ### 14 Points de Deming
5. Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts
 6. Instituez une formation permanente pour tout le personnel de l'entreprise
 7. Instituez une forme moderne d'autorité (le leadership) ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines
 8. Faites disparaître la crainte, pour que chacun puisse contribuer au succès de l'entreprise
 9. Renversez les barrières entre les services. Le travail en équipe évitera les problèmes qui peuvent apparaître au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits
- Paris 21 oct 05 33

- ### 14 Points de Deming
10. Supprimez les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le "zéro défaut" et d'augmenter la productivité
 11. Supprimez les quotas de production, la méthode dite "direction par objectifs" (DPO) et toute forme de management par les chiffres
 12. Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail
 13. Instituez un vigoureux programme d'éducation et d'amélioration personnelle
 - 14.....
- Paris 21 oct 05 34



Au profit de qui?

Paris 21 oct 05

37

L'entreprise

- **Profits**
 - Gestion intégrée
 - Optimisation des actions de prévention
 - Réduction des coûts de la prévention
 - Augmentation de la productivité et de la qualité
 - Paix sociale
 - Renom
- **Résistances**
 - Compréhension intime de l'organisation
 - Résistance aux changements
 - Urgent vs important
 - Craintes, voire phobies

Paris 21 oct 05

38

Les travailleurs

- **Profits**
 - Sécurité, santé
 - Satisfaction au travail
 - Bien-être
- **Résistances**
 - Perte de motivation
 - Manque de confiance
 - Craintes, voire phobies
 - Manque de formation de base

Paris 21 oct 05

39

Le Service externe de prévention

- **Profits**
 - Meilleure coordination de ses services aux entreprises
 - Meilleure efficacité
- **Résistances**
 - Compréhension intime de l'organisation
 - Résistance aux changements
 - Intérêts et prérogatives personnels
 - Problèmes financiers

Paris 21 oct 05

40

Les Médecins du travail

- **Profits**
 - Qualité du travail
 - Contacts avec les entreprises
- **Résistances**
 - Compréhension intime de l'organisation
 - Intérêts et prérogatives personnels
 - Résistance au changement de rôle
 - Formation à la gestion de projets

Paris 21 oct 05

41

Autres conseillers en prévention

- **Profits**
 - Qualité du travail
 - Utilisation de ses compétences réelles
 - Suivi des actions
 - Meilleure efficacité
- **Résistances**
 - Compréhension intime de l'organisation
 - Intérêts et prérogatives personnels
 - Résistance au changement de rôle

Paris 21 oct 05

42

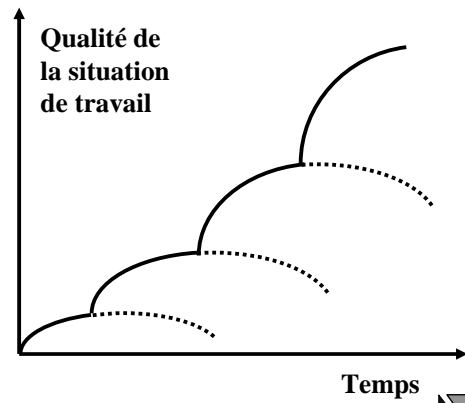
Facile ?

14ème point de Deming:

Mettez en oeuvre toutes les forces de l'entreprise pour accomplir la transformation

Paris 21 oct 05

43



Paris 21 oct 05

44

et merci de votre attention

Paris 21 oct 05

45