



## ORGANISATION DU TRAVAIL

# Une démarche participative pour le changement

*Sollicité par la CRAM du Nord-Est, le centre lorrain de l'INRS est intervenu dans le cadre du projet national Impact visant à faire évoluer le mode de travail des techniciens de cet organisme sur le plan matériel et organisationnel. Plutôt qu'une solution "prête à l'emploi", rigide et figée, une démarche participative a été préférée pour sa souplesse et sa meilleure adéquation à l'esprit du projet.*

L'intervention de l'INRS s'est déroulée d'octobre 1999 à juin 2000. Elle portait à la fois sur les conditions de travail et l'organisation du travail dans la branche Retraite. En effet, les métiers des techniciens de cette branche vont être particulièrement touchés par des évolutions technologiques dans les prochaines années, et ceci dans leurs dimensions techniques, organisationnelles ou culturelles.

La CRAM souhaitait que cette intervention s'inscrive dans le cadre d'un projet plus large, appelé Impact (investissement métier pour la prévision et l'accompagnement au changement technologique) qui concerne

l'ensemble des organismes. Ce projet vise à favoriser une évolution vers des modes de travail qui accordent une grande place à l'autonomie des techniciens. Il encourage chez eux une plus forte responsabilisation dans leurs relations avec l'extérieur (particuliers, entreprises) dans le cadre d'un métier qui sera, davantage que dans le passé, axé sur la relation de service "au client". Trois objectifs majeurs sont au cœur de ce projet. Le premier est l'étude des conséquences des mutations technologiques sur les personnels appartenant aux premiers niveaux de qualification et en milieu de parcours professionnel.

Le deuxième est l'accompagnement et le soutien – notamment par la communication et la formation professionnelle – des modifications organisationnelles induites par les nouvelles technologies.

Enfin, le troisième concerne la création des conditions de réussite des changements favorisant à terme l'élaboration de programmes de requalification et de développement des compétences des salariés.

Le projet Impact a démarré à la CRAM du Nord-Est en juillet 1997. Un consultant a réalisé un premier diagnostic sur la base d'entretiens approfondis avec toutes les catégories de personnels. Elle a ensuite préconisé deux mesures d'accompagnement. L'une est la mise sur d'une démarche de formation centrée sur les situations de travail, organisée en alternant à la fois un accroissement



# our accompagner

de la compétence des techniciens retraite et l'accompagnement des changements organisationnels. L'autre est une action destinée à améliorer les conditions de travail des techniciens, celle-ci se justifiant par l'évolution importante du matériel de travail (micro-ordinateurs individuels, téléphone...). C'est sur cette seconde préconisation que l'INRS a apporté sa contribution, le bien-être et les conditions de travail en étant le

## La nécessité d'une démarche participative

Il s'agissait d'une part d'améliorer les conditions de travail dans leur dimension matérielle et subjective, d'autre part d'initier et de faciliter une évolution du rôle des techniciens vers un développement de la relation de service.

Etant donné les objectifs du projet, l'INRS souhaitait instaurer une démarche participative. Démarche qui s'inscrivait dans le sens du développement de l'esprit d'autonomie que le projet Impact ambitionne pour les techniciens. De plus, une solution rigide et figée risquait d'être remise en question très rapidement par l'évolution possible de la situation (effectifs supplémentaires, modifications techniques...). Ainsi, même lorsque des préconisations générales existaient, leur adoption s'est toujours inscrite dans une démarche participative plus large. Composé de techniciens représentatifs des diffé-

rents secteurs concernés par l'intervention, le groupe de travail participatif intitulé "Conditions de travail et santé" est intervenu de décembre 1999 à juin 2000, en collaboration avec l'équipe de l'INRS et avec deux relais internes issus de la médecine du travail et du service sécurité. Ces derniers jouaient à la fois le rôle de catalyseur et de modérateur.

Trois sous-groupes : "espace et mobilier", "organisation du travail", "bruit et informatique" ont permis d'ouvrir plusieurs chantiers simultanément et d'aboutir plus rapidement. Le groupe principal a traité directement certains problèmes (aménagement des espaces de travail, problème d'ergonomie du poste de travail informatisé,

climatisation, achats de mobiliers, réhabilitation, redéploiement spatial). Tous les problèmes abordés étaient choisis par les salariés en fonction de l'importance qu'ils leur accordaient.

## Une analyse en deux temps

L'équipe de l'INRS avait le souci d'évaluer les conséquences des changements apportés par la démarche. C'est pourquoi, dans un premier temps, un questionnaire a été soumis aux travailleurs du département pour établir un diagnostic psychosocial. Parmi les plaintes relevées, on peut citer : l'environnement physique (bruit et



BAUER-TEL.

## Une démarche participative pour accompagner le changement

climatisation), le poste de travail (encombrement, manque d'espace, disposition des outils), les outils de travail (couleurs d'affichage dans les logiciels, téléphones), le vécu subjectif de la situation de travail (reconnaissance hiérarchique et financière, inquiétude face à l'avenir, problèmes relationnels, manque de concertation sur les changements), la communication (avec les services transverses, notamment l'informatique et la validation, ainsi qu'avec la hiérarchie) et la nature des tâches (répartition de la charge de travail, relation client, décentralisation vers les agences, évolution des effectifs). « Parallèlement, des atouts importants ont aussi été mis en évidence. Les techniciens mettent en avant l'utilité sociale de leur mission, puisqu'elle permet à des salariés de toucher leur retraite au moment où ils y ont droit. Le travail d'analyse, lié à la reconstitution de carrière, est ressenti comme riche et valorisant. Il démontre que les techniciens ont développé une capacité élevée à gérer des

dossiers à composantes techniques complexes et à construire une expérience approfondie à partir du travail d'instruction de ces dossiers » souligne Vincent Grosjean. Le second volet de l'analyse a démarré dans le courant du premier semestre 2001, après intervention.

### Mieux utiliser les écrans

Il doit permettre de mesurer dans quelle mesure les plaintes relevées auront disparu et donc de s'assurer que les actions mises en place, notamment lors de l'intervention, auront été efficaces.

« La majorité des écrans était située trop haut car les moniteurs reposaient sur l'unité centrale. Poser verticalement ces unités centrales au sol en les maintenant avec un support permet d'y remédier et en même temps

d'éloigner la source de bruit (ventilation). Pour les techniciens de grande taille, un rehausseur d'écran est placé sous le moniteur. Auparavant, la majorité des affichages était à contraste négatif - caractères clairs sur fond sombre -, ce qui favorise les reflets et engendre une vision de type crépusculaire. Aujourd'hui, l'affichage à caractères sombres sur fond clair constitue une nette amélioration des conditions visuelles de travail », commente François Cail, physiologiste du laboratoire Biomécanique et ergonomie, du centre lorrain de l'INRS. Là encore, expliquer plutôt qu'imposer s'est révélé une démarche plus gratifiante pour tous.

### Tester le mobilier

Afin de déterminer les besoins en surface de travail, le groupe a décidé de faire essayer aux

opérateurs quatre types de sièges et quatre types de tables. Les tables étaient deux maquettes mises au point par un ergothérapeute et deux modèles du commerce : un plan compact 90° avec caisson mobile et armoirette ; une table en forme de papillon. « Ces tests se sont déroulés sur 15 jours à raison d'au moins une journée par opérateur pour un type de mobilier. Les opérateurs venaient avec leurs dossiers afin de reproduire les conditions réelles de travail. Ils étaient répartis en deux sous-groupes car le travail côté assurés (gestion des dossiers individuels des salariés) diffère de celui côté employeurs (gestion des déclarations annuelles des salaires). Des questionnaires, comportant des échelles d'évaluation, étaient ensuite remplis par ces personnes », commente François Cail. Dans l'ensemble, les formes ont plutôt étonné, ce qui n'est guère surprenant lorsqu'on sait que le mobilier actuel a plus de 20 ans. Globalement, la forme arrondie était préférée, mais les besoins concernant la surface du plan de travail et les mobiliers de rangement étaient différents selon les tâches exercées.

### Mieux répartir le travail

Les mesures physiques ont été pratiquées en divers lieux ainsi que des mesures de dimensionnement des postes pour mieux cerner les besoins des techniciens. « Si la standardisation des équipements de bureau est plus agréable à l'œil, l'importance du nombre de dossiers guide le choix de rangements et d'espaces de travail différenciés. Le design doit donc faire des concessions : d'où le choix de mobiliers différents, mais avec

**Dans l'ensemble, les formes ont plutôt étonné, ce qui n'est guère surprenant lorsqu'on sait que le mobilier actuel a plus de 20 ans.**



une unité de conception. C'est au fournisseur de s'adapter », rappelle François Cail.

Le mode de répartition des dossiers entraînait pour chaque technicien deux pics d'activité marqués à intervalle de six mois. Les demandes des assurés sociaux parvenant quatre mois avant l'échéance anniversaire, ce surcroît saisonnier devait ensuite être absorbé au fur et à mesure. La plupart des techniciens souhaitait donc une répartition plus homogène de la charge sur l'année.

Le sous-groupe chargé du sujet comportait des agents concernés et la responsable hiérarchique du secteur. Cinq solutions ont été examinées, sur lesquelles des simulations (projection des conséquences sur la charge de travail) ont été réalisées. Ces simulations et le débat entre les membres du groupe, leurs collègues et la hiérarchie ont abouti à un choix acceptable pour tous.

« Le lieu géographique est devenu le premier critère de répartition, les dossiers correspondants étant affectés aux agences de proximité. Au niveau du siège, le groupe a proposé de ventiler les dossiers, selon le critère alphabétique, entre les six sections. Ensuite, au sein de chaque section, les dossiers sont distribués selon les dates de naissance. Puis l'activité est lissée sur l'année par ajout de dossiers supplémentaires », explique Pierrette Verbeke, responsable du département retraite de la CRAM Nord-Est.

Pour parvenir à ce découpage, le travail préliminaire a eu lieu en étroite collaboration avec le service informatique (faisabilité, travail sur fichiers des années précédentes, détermination de clés de répartition, simulation des résultats obtenus selon différentes hypothèses...) et



Dans des locaux réaménagés, une organisation du travail complètement revue afin de favoriser une meilleure répartition de la gestion des dossiers et de la charge de travail. (Photo : S. Morillon)

l'aide d'un statisticien pour évaluer la pertinence des résultats.

### Expliquer, démontrer et faire adhérer

Le test de différents scénarios, équitables et fonctionnels, était en effet indispensable pour éviter des retentissements négatifs sur les autres secteurs. Ce sujet sensible a nécessité la diffusion d'informations détaillées par petits groupes pour permettre aux salariés concernés de poser des questions. Grâce à cette large consultation de l'ensemble des personnes concernées, ceux-ci ont pu suivre le cheminement du groupe de travail et la solution finalement choisie l'a été d'autant plus facilement. La démarche

participative n'est pas encore partout le mode de fonctionnement habituel des administrations. On rencontre bien plus souvent des structures pyramidales où chacun connaît assez mal les problèmes des autres secteurs. La Direction de la CRAM était fermement convaincue qu'il fallait davantage accorder la parole aux agents et faire accepter cette "évolution culturelle" aux échelons intermédiaires. Avec d'autres types de démarche, les intervenants sont souvent trop centrés sur le résultat, alors que le processus qui y conduit est au moins aussi important. Il faut en permanence expliquer, démontrer et faire adhérer au changement. Cela a été fait par exemple dans le cas d'une action d'information pour les cadres concernant les problèmes de

santé liés au travail sur écran. Dans le cas présent, le dialogue avec les groupes s'est avéré fort utile car les changements ont ainsi été réguliers et progressifs, d'où leur acceptation. De même, les représentants syndicaux présents dans le groupe et le délégué CHSCT ont accepté la démarche et l'objectif du projet.

**Franck Gauthier**

**Le design doit donc faire des concessions : d'où le choix de mobiliers différents, mais avec une unité de conception. C'est au fournisseur de s'adapter.**