

tra

Santé

Promotion de la santé et du travail en équipe, sous l'angle de l'ergonomie

Regula Widmer-Kennel

En exploitation depuis juillet 2003, la SteriLog à Lucerne est à 100% une filiale de B. Braun Holding, Sempach. Lui sont rattachés l'Hôpital cantonal de Lucerne, ainsi que les deux Hôpitaux de Sursee et Wolhusen.

Le projet de promotion de la santé constituait également mon travail de projet effectué dans le cadre du cours niveau III à Tuttlingen.

1. SITUATION INITIALE

L'objectif premier de ce projet consistait à réduire le taux d'absentéisme élevé à SteriLog. En décembre 2006, ce taux s'élevait en effet à 10,68%, tandis que la moyenne B. Braun se situait à 3,26% ! En d'autres termes, 5 collaborateurs étaient en incapacité de travail de 50 à 100% pendant plus de 31 jours ! Les absences de courte durée (3,33%) se multipliaient et un nombre croissant de collaborateurs se plaignaient de céphalées, de tensions musculaires accrues et de douleurs dorsales. Les réclamations-clients quant à elles ont atteint jusqu'à 53 erreurs par mois.

De plus, le sondage des collaborateurs B. Braun de 2006 a mis en évidence que l'insatisfaction des collaborateurs, au départ à peine perceptible, devenait réellement mesurable. Les personnes ne se sentaient pas à l'aise dans l'équipe. Des affirmations telles que « on parle de personnes en leur absence », « les secteurs d'activité ne sont pas considérés comme équivalents entre eux », « selon le chef d'équipe, le travail fourni diffère », etc. montrèrent qu'il y avait urgence à agir. Et le défi était de taille : il fallait faire comprendre à l'équipe, regroupant de nombreuses cultures différentes, que seuls la tolérance et le respect mutuels pouvaient déboucher sur un climat dans lequel tout le monde se sentirait à l'aise. Les malentendus et les confusions ne découlaient

pas seulement des différences culturelles, mais aussi d'obstacles linguistiques.

Dernier point, la (non-)utilisation des ressources disponibles. A SteriLog, l'ergonomie a été prise en compte au moment de la planification déjà : les pièces sont inondées de lumière¹ et les tables de travail sont réglables en hauteur. Pourtant, les collaborateurs ne savaient par exemple par exemple par exemple à quelle hauteur régler la table en fonction de la chaise ou ne connaissaient pas la hauteur² idéale de l'écran.

2. ERGONOMIE

L'ergonomie comporte de nombreuses facettes et ne cesse de gagner en importance lorsqu'il s'agit de favoriser la qualité et la culture d'entreprise. La science du travail – qui traite des conditions sociales, mais aussi organisationnelles des

différents processus de travail – a des objectifs très divers et variés : postes de travail aménagés de manière optimale en termes de lumière, nuisances sonores, température et écrans réglés à la juste hauteur. La variété des tâches et la qualité des schémas de mouvement sont tout aussi importants que la possibilité pour tout un chacun d'exprimer et de développer ses intérêts et sa personnalité. Et comme il incombe aux supérieurs de motiver leurs collaborateurs pour les rendre plus performants, l'ergonomie passe également par une amélioration de la coopération au sein de l'équipe et, partant, de la satisfaction des personnes. Car des collaborateurs satisfaits, en bonne santé, productifs et efficaces sont la clé du succès d'une entreprise.

3. OBJECTIFS DU PROJET

Le projet vise à réaliser les objectifs suivants :

- réduire le taux d'absentéisme ;
- utiliser correctement les ressources disponibles ;
- accroître le bien-être au poste de travail ;
- motiver les collaborateurs.

4. RÉALISATION

4.1 Aménagement du poste de travail

Le projet de promotion de la santé a démarré en avril 2007 et un plan de projet a été élaboré de concert avec la société fit.Consulting à Tägerwilen. Les collaborateurs de SteriLog ont d'emblée été enthousiasmés ; ils appréciaient le fait que l'entreprise consente des investissements visant à optimiser leur environnement de travail.

Voici les mesures réalisées :

- 3 séminaires d'école du dos ;
- conseil individualisé pour le réglage de l'écran ;
- enregistrements vidéo dans tous les domaines³ (situations effective vs théorique) ;
- détermination des points critiques en matière de principes ergonomiques et élaboration d'un catalogue de mesures visant à améliorer / optimiser ces points.



Fig. 1



Fig. 2

¹ Zone d'emballage inondée de lumière.

² Tables réglables en hauteur.

³ Enregistrements vidéo dans tous les domaines.



Fig. 3 Éviter les mouvements de rotation en sortant les conteneurs.

ATTENTION AUX MOUVEMENTS DE ROTATION

En ne tournant que le torse pour sortir des conteneurs, les rachis thoracique et lombaire sont fortement sollicités.

ECOLE DU DOS

Veiller au secteur de travail

- Pieds et jambes écartés
- Position des pieds
- Tension du corps en soulevant

ECOLE DU DOS

Tri, debout

- Jambes écartées
- Mouvement de balancier latéral
- Genoux légèrement fléchis

ECOLE DU DOS

Préparation, assis

- Poser les jambes en alternance sur un repose-pieds (conteneur) et l'anneau de la chaise.

Les observations faites pendant la visite des postes de travail, l'enregistrement du déroulement des mouvements effectués au quotidien ainsi que les entretiens individuels avec les collaborateurs d'une part, et les principes et directives en matière d'ergonomie d'autre part, ont débouché sur un catalogue de mesures élaborées par fit.Consulting. Le rapport de fit.Consulting et le

plan de mesures prévues ont été soumis à la Direction, qui les a avalisés. La direction d'exploitation a été mandatée de réaliser et de mettre en œuvre les points suivants :

- installation d'un distributeur d'eau⁴ ;
- mise à disposition de protèges-ouïe (individuels) ;
- mise à disposition de différents sièges ;

- mesures d'optimisation de la technique de climatisation ;
- optimisation des postes de travail debout grâce à des nattes Kybound ;
- optimisation des dispositifs de fixation des écrans⁵.

⁴ Distributeur d'eau dans la zone d'emballage.

⁵ Dispositifs optimisés de fixation des écrans.



Fig. 4

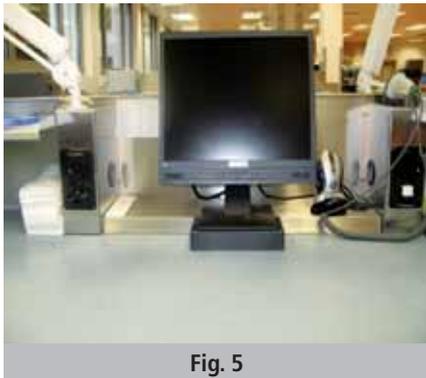


Fig. 5

4.2 Développement du travail en équipe

Contrairement au volet du projet consacré à l'aménagement des postes de travail, une certaine résistance a été constatée ici. Les collaborateurs craignaient notamment que s'ils disaient quelque chose, ils risqueraient d'en pâtir par la suite. Lors d'un après-midi consacré à la question, nous avons tenté de répondre aux points suivants :

- Quelles sont nos forces en tant qu'équipe ?
- Quelles sont nos faiblesses ?
- Comment voulons-nous désormais nous comporter les uns avec les autres ?

La « carte de feedback et d'équité » élaborée ensemble devait à la fois être un instrument de conduite et offrir un soutien immédiat à chaque collaborateur dans les situations critiques.

Cela étant, le développement de l'esprit d'équipe demeure aujourd'hui encore, deux ans après la fin du projet, un sujet délicat. Une importance particulière est accordée à la formation des supérieurs, de sorte que ceux-ci puissent évoluer avec assurance dans leur rôle de cadre. Les collaborateurs de l'équipe sont encouragés de manière ciblée et davantage de responsabilités leur sont déléguées. Là aussi, il convient de proposer des formations. Ainsi, des cours d'allemand sont prévus pour les collaborateurs non germanophones, afin de les aider à se débarrasser de leur insécurité linguistique et de réduire les malentendus dus à des obstacles linguistiques. Le défi consiste toujours et encore à rapprocher les différentes personnalités issues de moult nations et cultures, pour en faire une équipe qui, malgré sa diversité, soit en mesure de maîtriser le travail quotidien et d'atteindre ensemble les objectifs fixés.

5. CONCLUSION

Le taux d'absentéisme chez SteriLog a nettement reculé : depuis un certain temps, nous oscillons entre 3,6 et 7%. Le nombre de réclamations-clients a lui aussi diminué (15 à 25 par mois). La réinsertion des malades chroniques a en outre permis de réduire les effectifs de 3 personnes.

Aujourd'hui nous sommes plus productifs et plus efficaces, avec moins de collaborateurs.

Les charges de personnel ont été comprimées, tout comme les coûts inhérents aux absences et ceux liés à l'établissement de notes de crédit pour les clients.

Les ressources sont désormais utilisées – et appréciées – par les collaborateurs (distributeur d'eau, différents sièges, nattes Kybound pour postes de travail debout).

6. DURABILITÉ

La promotion active de la santé, des collaborateurs et du travail en équipe doit se vivre au quotidien. Il convient de rester vigilant afin de détecter les dysfonctionnements, d'en reconnaître les causes et d'y remédier. Ce constat vaut pour la santé, mais également pour la motivation et la satisfaction de chaque collaborateur. Celui-ci doit par ailleurs comprendre qu'il est responsable de sa propre santé et qu'il lui incombe de contribuer de manière positive au travail de l'équipe. Mais nous sommes nous aussi, en notre qualité de supérieurs, responsables de la santé et de la satisfaction des collaborateurs. Nos tâches impliquent notamment que nous procédions à un entretien dès le retour du collaborateur après une absence ou après un accident/une maladie ou que nous sensibilisions de manière adéquate les nouveaux collaborateurs aux principes d'ergonomie.

Je reste convaincue que ce projet a constitué le premier pas dans le sens de la promotion de la santé et du travail en équipe et que nous sommes sur la bonne voie pour instaurer un climat de travail sain et positif. |