

Webinaire 26/11/2021

# Intégrer la question du travail et de la concertation dans les projets d'investissement pour faciliter les dynamiques QVT

Avec la participation de la Carsat Aquitaine et Centre Ouest

- Une convention pluri-annuelle
- Valorisation d'actions mises en places par les établissements de la région
- Cartographie de l'offre QVT en Nouvelle-Aquitaine
- Une série de 3 webinaires
  - Espaces de discussion (juin 2021)
  - Conception (novembre 2021)
  - Management (début 2022)

- Web-échanges enregistrés pour pouvoir être regardés en replay sur la page QVT de l'ARS
- Un mélange d'apports théoriques, retour d'expériences et outils
- Support et outils présentés disponibles sur la page QVT de l'ARS Nouvelle-Aquitaine
- Une série de 3 webinaires

- Possibilité de poser des questions écrites dans le chat
- Signaler dans le chat que vous souhaitez prendre la parole pour poser une question après un témoignage
- Une question spécifique ? <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/contactez-nous>

# L'ARACT Nouvelle Aquitaine

# Les Missions du réseau ANACT - ARACT

6

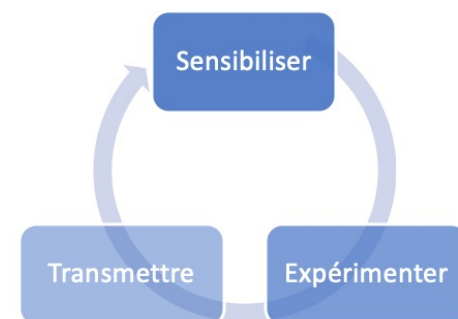
## Nos principaux financeurs



## L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail en Nouvelle-Aquitaine

- Association loi 1901 avec un conseil d'administration paritaire composé des organisations syndicales et organisations patronales de la région
- Un réseau Anact-Aract national
- Une mission de service public pour accompagner les projets d'amélioration des conditions de travail, la qualité de vie au travail et les performances
- Au service des acteurs, entreprises et structures du territoire

## Nos missions



# Partie 1

## Les projets d'investissement quelques clés de compréhension

# Les projets d'investissement : de quoi on parle ?

8

- **Définition du réseau**
  - « Un **projet d'investissement** est entendu ici comme un **projet de transformation** de l'entreprise qui doit atteindre des objectifs de performance, de satisfaction des clients, de fiabilité des installations, de préservation de la santé des salariés, d'amélioration des conditions de travail, d'évolution professionnelle pour les salariés »
- **Des projets stratégiques de différentes natures:**
  - Projets architecturaux (conception et aménagement de bâtiments, des espaces)
  - Projets industriels (acquisition d'outils et de machines, installation ligne de production,...)
  - Projets informatiques (digitalisation, outils numériques de suivi de l'activité, ...)
  - Projets organisationnels (nouvelles formes de management du travail, coopérations,...)
- **Une opportunité**
  - Pour discuter du travail
  - Pour améliorer la performance et les conditions de travail
  - Pour créer une dynamique sociale autour du projet



# Points abordés

Quelques constats

Les enjeux d'une approche par le travail

L'importance de la démarche

Des outils mobilisables

# Quelques constats

- Des projets tirés par des considérations techniques, où les dimensions organisationnelles et humaines sont faiblement prises en considération
  - Seulement 18% des entreprises ont pour objectif d'améliorer l'organisation du travail
- Pourtant 85% constatent un impact sur ces dimensions avec des incidences sur:
  - L'organisation : 75%
  - La formation : 46%

# Quelques constats

## Comment expliquer ces difficultés ?

- Une approche avant tout technique et financière de la conduite de projet

Les points abordés avec le fournisseur	
<b>Techniques</b>	<b>87 %</b>
<b>Financiers</b>	<b>62 %</b>
Conditions d'utilisation du matériel	32%
Compétences requises	30 %
Conditions de travail et sécurité	24 %

Les points abordés avec les conseils externes	
<b>Conseils techniques</b>	<b>57 %</b>
<b>Conseils financiers</b>	<b>31 %</b>
Conseils organisationnels	27 %
Conseils en conduite de projet	23 %
Conseils en conditions de travail	19 %

## Comment expliquer ces difficultés ?

- Une maîtrise d'ouvrage « faible » et dépendante des fournisseurs/prestataires
  - Risques potentiels de perdre la main sur le projet dans 78% des cas
    - Seulement 48% s'appuient sur un cahier des charges rédigé
    - Dont 19% sont rédigés par le prestataire

# Quelques constats

## Comment expliquer ces difficultés ?

- Une participation limitée des futurs utilisateurs

<b>Les acteurs associés dans le cadre des consultations-négociations avec les fournisseurs</b>	
Le pilote du projet	82 %
Les responsables techniques	27 %
L'équipe financière	22 %
<b>Les responsables des services concernés par l'outil</b>	<b>15 %</b>
<b>Les futurs utilisateurs</b>	<b>14 %</b>
Appel à des ressources externes	27 %

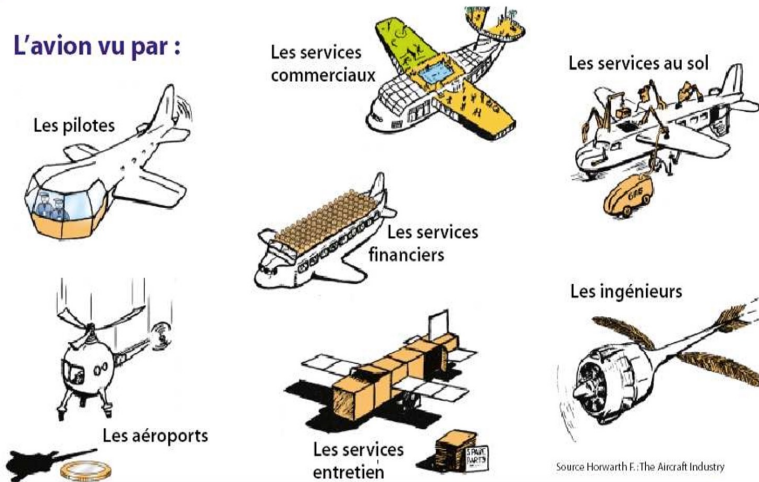
- Une centralisation du portage du projet
  - Dans 87 % des cas, le chef d'entreprise est le porteur du projet
  - 1/3 des investissements sont conduits sans équipe projet

# Les enjeux d'une approche par le travail

14

Éviter que des moyens de travail soient mis en place à partir de représentations erronées de l'activité et engendrent des difficultés « performance & santé »

## L'avion vu par :

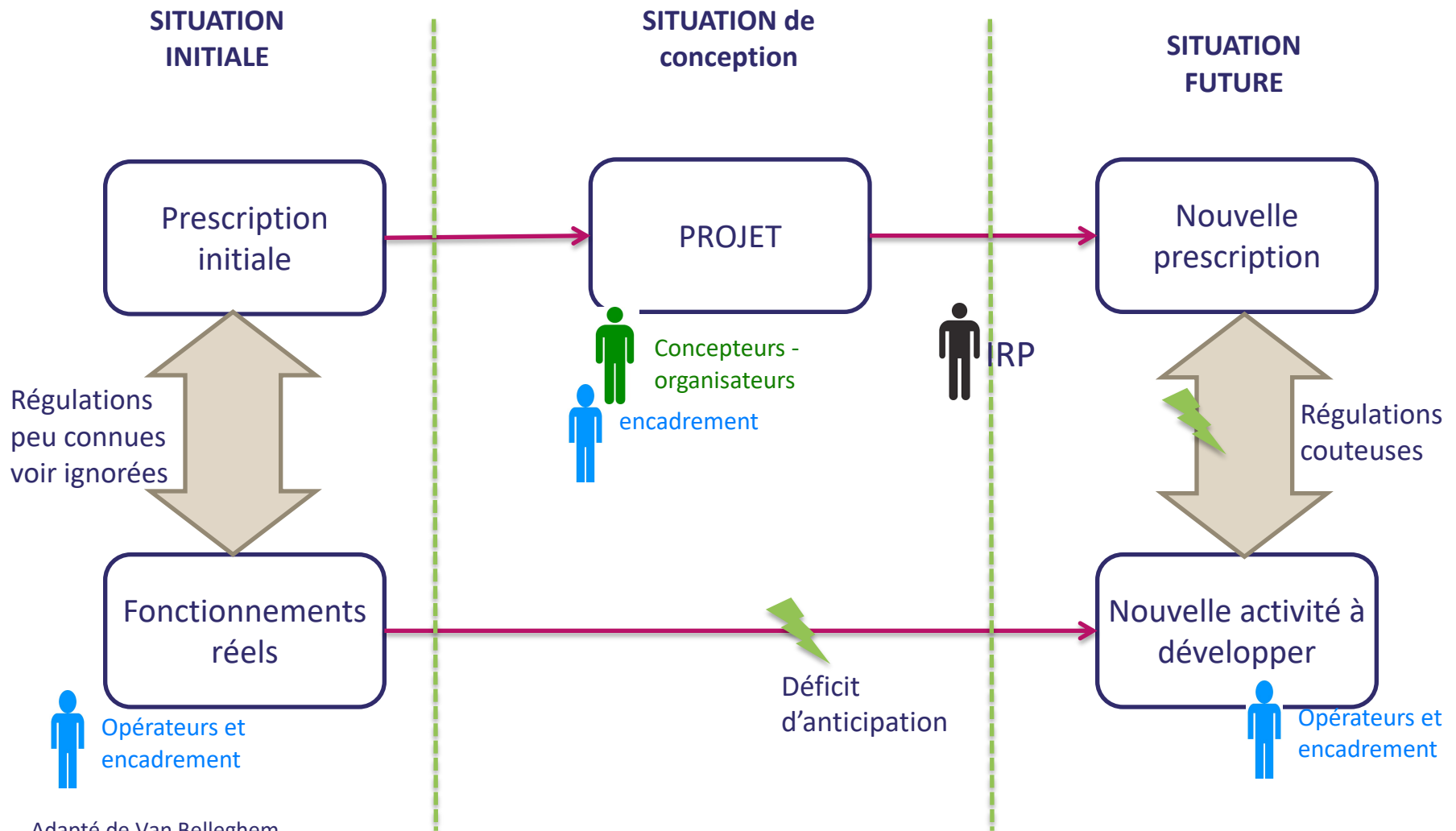


# Les enjeux d'une approche par le travail

15

- L'enjeu de l'**analyse du travail réel** dans la conception c'est:
  - De construire des solutions tenant compte des besoins de l'activité et des exigences du collectif de travail et de l'entreprise
  - D'enrichir le cahier des charges des concepteurs
  - Définir des scénarios organisationnels et techniques futurs
  - D'alimenter les outils d'aide à la décision
  - De « **faire bien du premier coup** » pour sécuriser tout projet d'investissement

# Les enjeux d'une approche par le travail

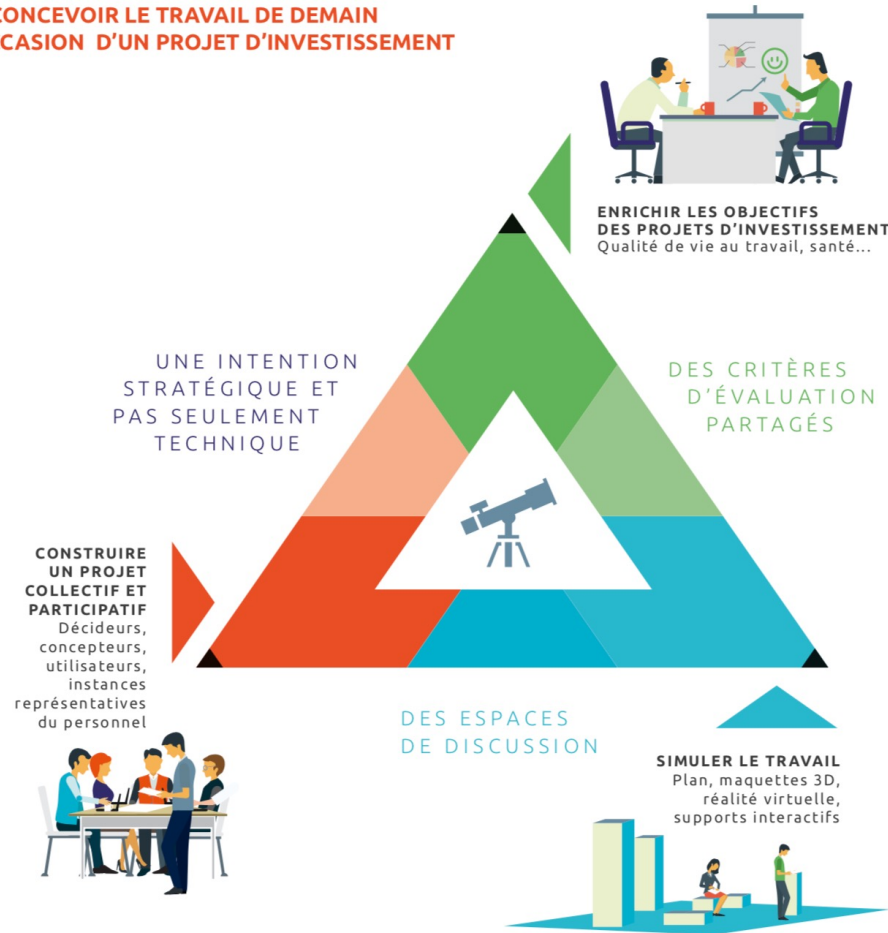




# L'importance de la démarche

17

**BIEN CONCEVOIR LE TRAVAIL DE DEMAIN  
À L'OCCASION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT**

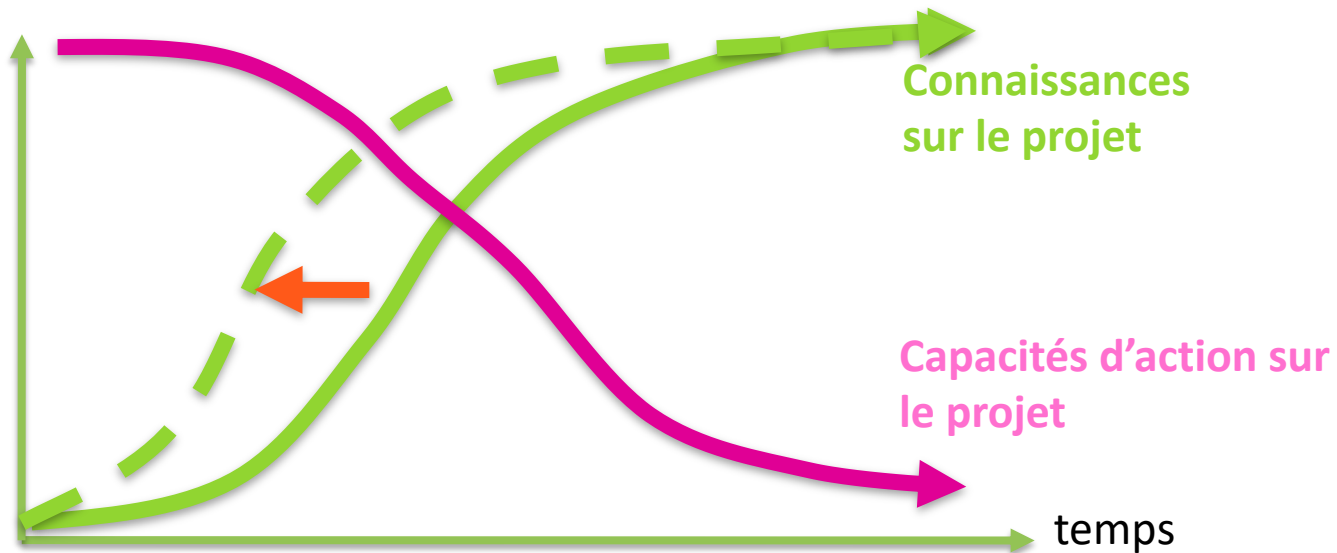


## Pourquoi est-il décisif d'impliquer les utilisateurs ?

- Sécuriser les prises de décision
- Garantir la fiabilité de l'investissement en évitant de reproduire les dysfonctionnements existants et en conservant ce qui fonctionne bien
- Anticiper des dysfonctionnements et des situations à risque, en termes de performance, de fiabilité ou de conditions de travail
- Favoriser l'appropriation du projet par les équipes
- Alimenter les instances de dialogue social en amont de choix décisifs
- Optimiser les savoir-faire d'expérience et la connaissance de l'activité concrète par les salariés
- Accompagner l'évolution des pratiques professionnelles

# L'importance de la démarche

Quand impliquer les utilisateurs ?



➤ Paradoxe de la conduite de projet (Midler)

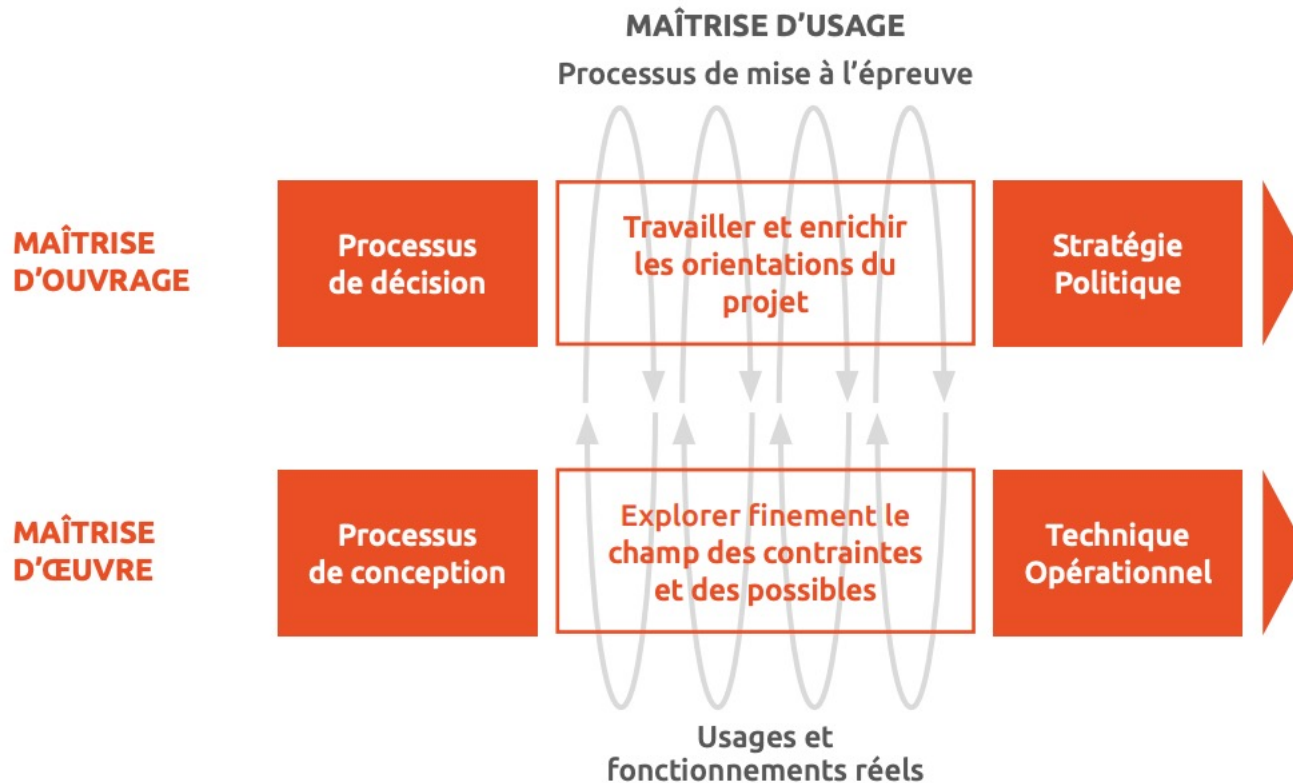
Début de projet

Fin de projet

# L'importance de la démarche

20

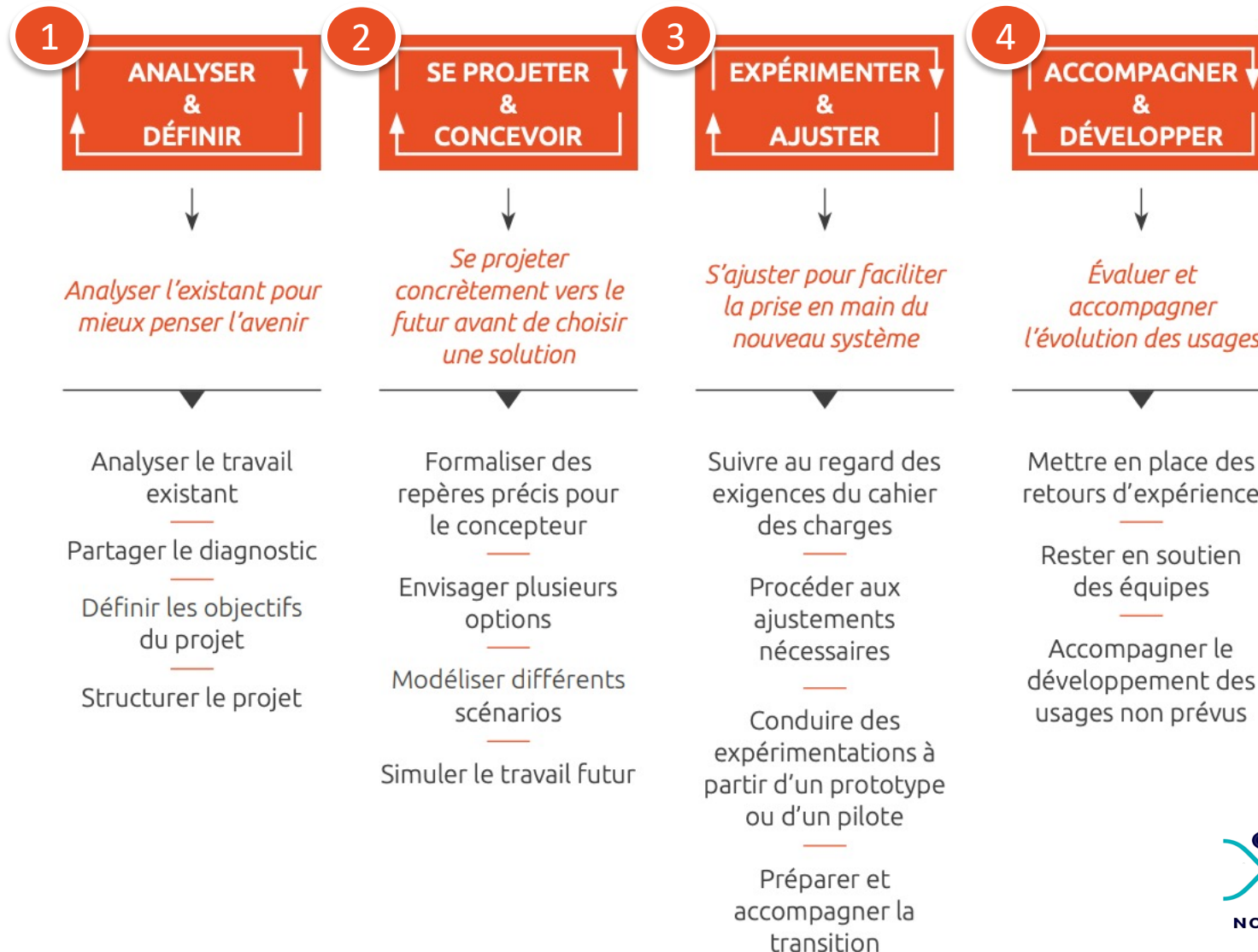
Comment structurer la conduite de projet pour co-concevoir ?



# L'importance de la démarche

21

## Quelles sont les grandes étapes ?



## ANALYSE DU TRAVAIL

Caractéristiques  
des populations

Fonctionnement  
réel du syst. de  
travail

Ce qui fait  
Contrainte/Ressource

Les aspects organisationnels  
des situations (flux, échanges  
d'info, formes de  
coopération...)

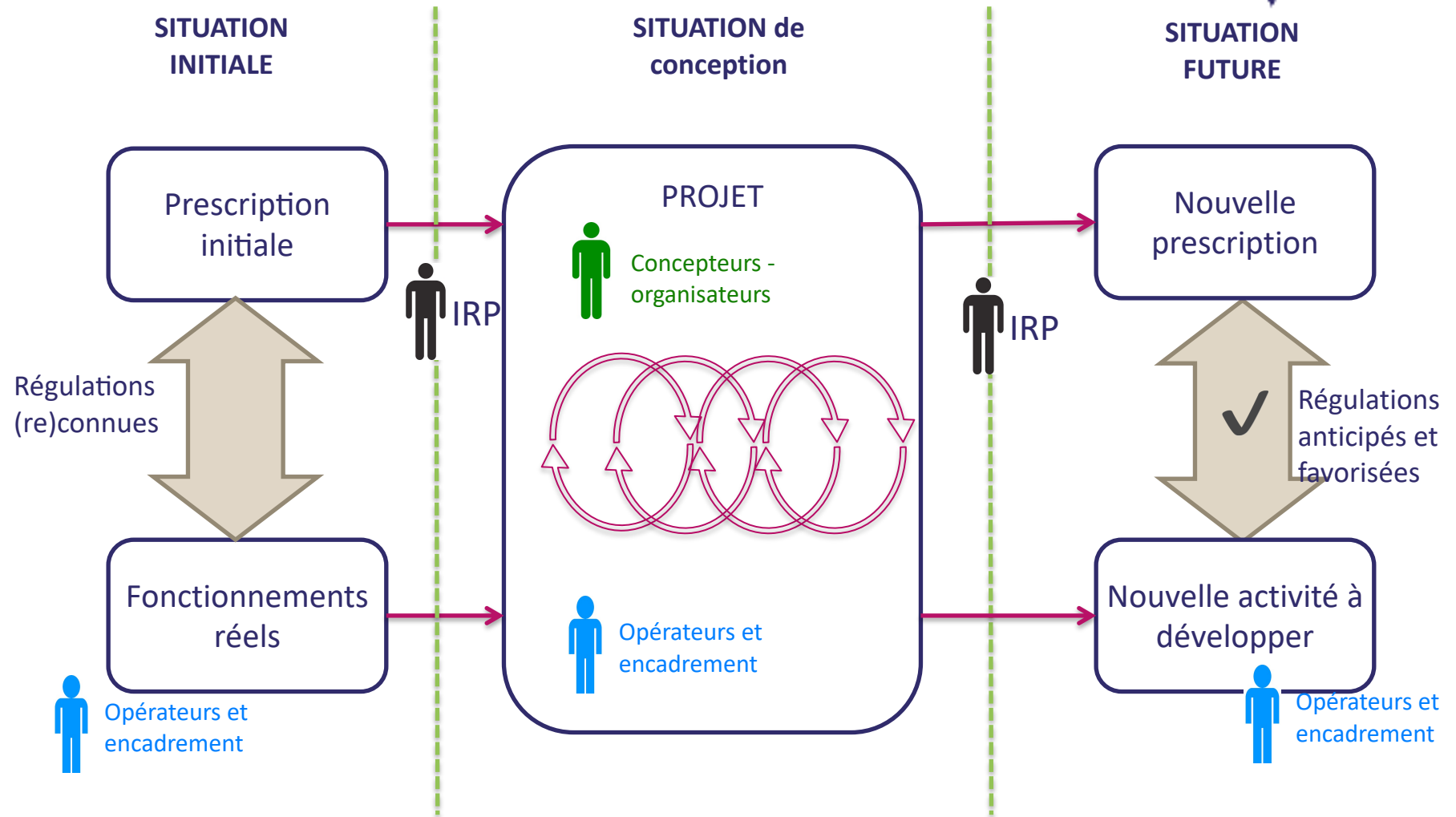
Enrichissement  
des objectifs  
du projet

Production de  
repères pour  
les  
concepteurs  
pour élaborer  
des solutions

Formalisation  
des besoins  
dans le cahier  
des charges /  
programme

Evaluation des  
scénarios  
proposés

# L'importance de la démarche

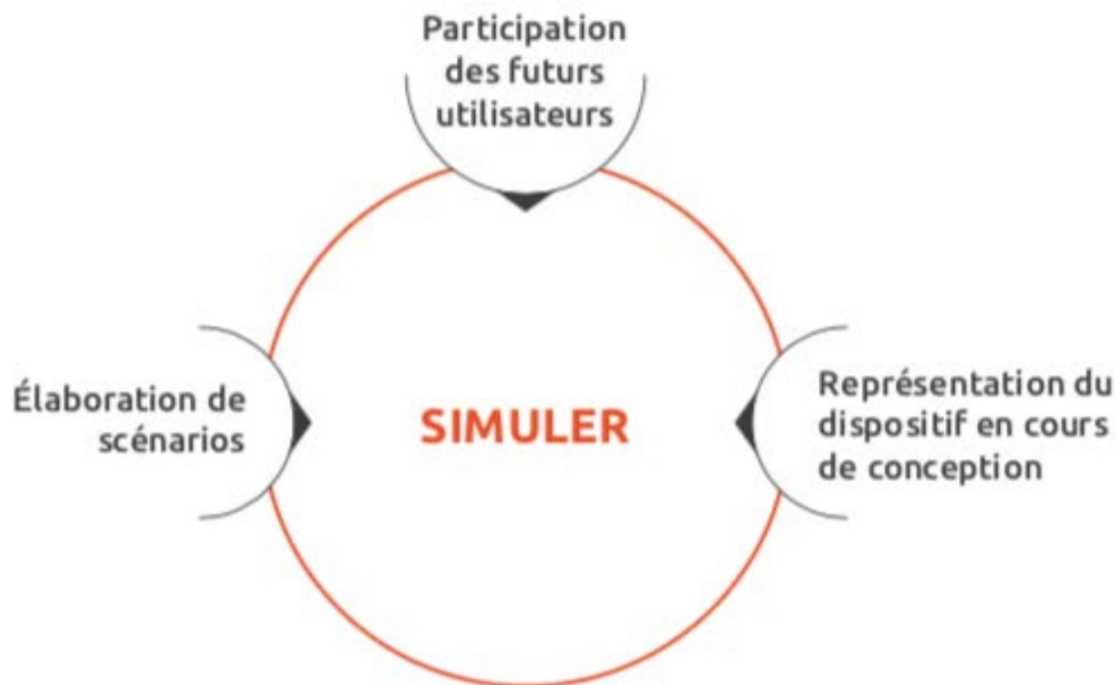


# L'importance de la démarche

24

Comment se projeter et faire les bons choix?

**POUR GARANTIR LES MEILLEURS RÉSULTATS, LA DÉMARCHE DE SIMULATION  
S'APPUIE SUR PLUSIEURS PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES :**





# En résumé: Les conditions favorables à la réussite d'un projet

25

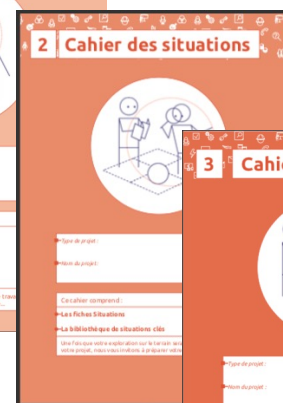
- Avoir une approche globale de l'investissement très en amont
- Savoir **intégrer les dimensions organisationnelles et humaines** dans la conduite de projet
- Créer les conditions d'une **Maîtrise d'ouvrage forte** (attention à la délégation trop forte aux prestataires)
- Favoriser une **implication réussie des divers acteurs de l'entreprise** (la participation des salariés est une conditions de réussite, mais pas n'importe comment)
- **Favoriser l'approche par le travail** dans la phase de conception de l'outil technique ou organisationnel (simuler les situations de travail, les nouveaux circuits, les contraintes,... )`
- **Ne pas confondre fonctionnement et utilisation**

# Quelques outils mobilisables

26

## Le Kit Simulation du réseau Anact-Aract

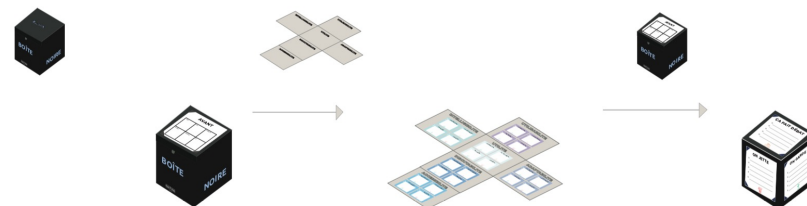
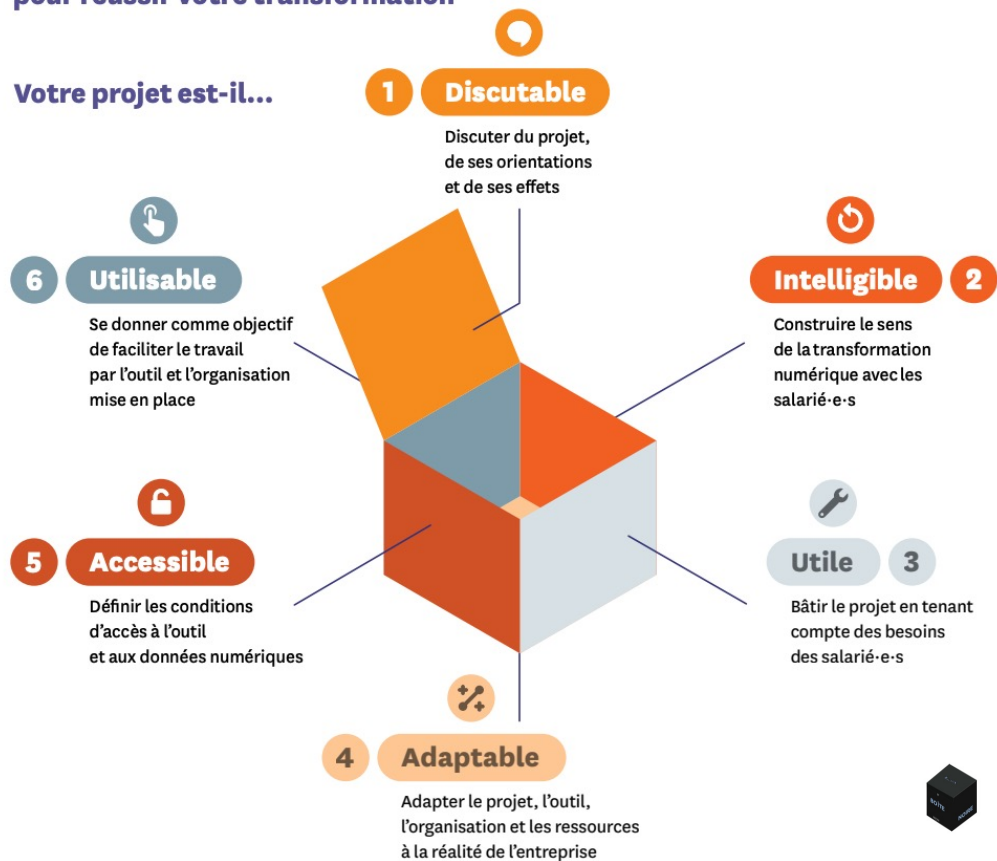
- <https://www.anact.fr/simulation-des-situations-de-travail>



## L'outil « Boite Noire »

Les six dimensions à questionner dans votre projet pour réussir votre transformation

Votre projet est-il...





## Partie 2: Témoignage

Rémy Haneuse

Responsable Pôle rééducation & maintien de l'autonomie  
Ehpad Terre Nègre - Bordeaux

**Pouvez-vous nous présenter les types de projets que vous menez dans l'établissement et la démarche que vous mettez en place pour les conduire ?**

**Concrètement, pourriez-vous illustrer un exemple de projet que vous menez et nous expliquer la manière dont vous associez les salariés à ce projet ?**

**Pour vous et votre établissement, quel est l'intérêt de systématiser ce genre de démarche ? Avantages ? Points de vigilance ?**

# Partie 3

## INTEGRATION DES ENJEUX DE SANTE AU TRAVAIL EN EHPAD A L'OCCASION DE PROJETS ARCHITECTURAUX

Hubert FRANCILLETTE

Xavier DOTAL

Nicolas BOURDONNEAU

Département des Risques Professionnels  
CARSAT Aquitaine



# Nos missions :



## La CARSAT au service de trois publics

• Des salariés

• des assurés/retraités fragilisés

• Des entreprises

- Tarification
- **Prévention**



## Notre Rôle

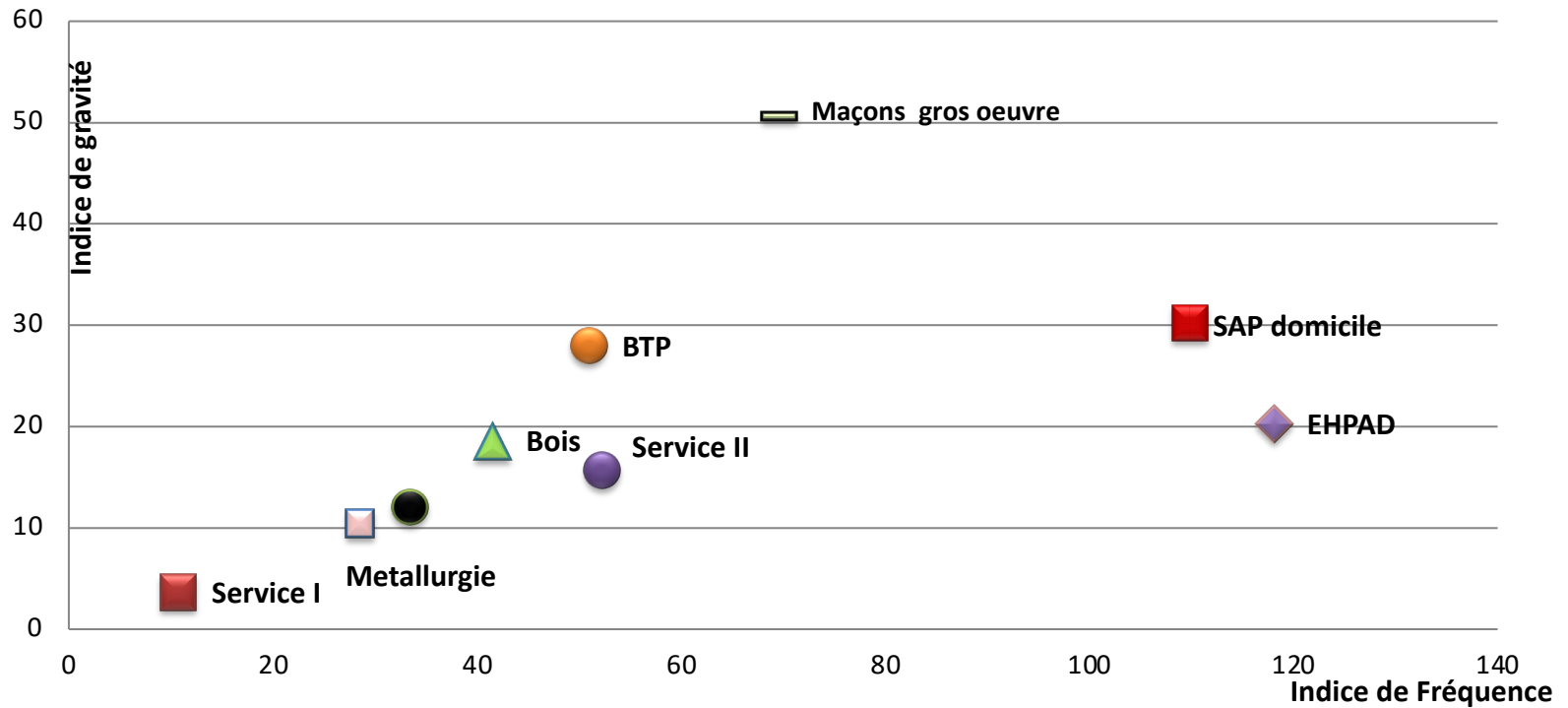
- Assureur obligatoire du Risque Professionnel (RP)
- Promouvoir la prévention des RP dans le but de préserver la Santé Sécurité des salariés
- Gestion paritaire du risque



# Sinistralité du service à la personne comparé aux autres activités en France

35

Aide à la personne : une sinistralité préoccupante, données nationales , source CNAMTS 2021



Indice de fréquence = nombre d'accidents avec arrêts pour 1 000 salariés  
indice de gravité = somme des taux d'IP par millions d'heures travaillées



## CONTEXTE DU SECTEUR EHPAD EN FRANCE

- Sinistralité élevée
- Attractivité faible
- Difficultés de recrutement et de fidélisation
- Taux d'absentéisme avoisine 10 % en moyenne par an ( source ANAP)
- Turn Over significatif



## QUELQUES DONNEES CLEFS

### ACCIDENTS DU TRAVAIL (650 000)

- ENVIRON 1000 DÉCÈS CHAQUE ANNÉE DONT 50% SUR LA ROUTE (ACCIDENTS DE TRAJET – MISSION)
- FRÉQUENCE : LUMBAGO / ACCIDENT DORSAL EN MAJORITÉ
- GRAVITÉ : CHUTES DE HAUTEUR

### MALADIES PROFESSIONNELLES (50 000)

- TMS 1ERE CAUSE DES MALADIES PROFESSIONNELLES (86%)
- 300 DÉCÈS ENVIRON
- GRAVITÉ : EXPOSITIONS AUX CMR – INDUSTRIE, CONSTRUCTION - AMIANTE



# CONFORMITE REGLEMENTAIRE

- CONFORMITE SECURITE INCENDIE

- SPECIFICITES ERP

- OBLIGATIONS TECHNIQUES



Conception des lieux de travail  
Obligations des maîtres d'ouvrage  
Réglementation

## PRINCIPES GENERAUX DE PREVENTION (art. 4121-2 Code du Travail) : HIERARCHIE

- EVITER / EVALUER LES RISQUES
- COMBATTRE A LA SOURCE / ADAPTER A L'HOMME : CONCEPTION
- EVOLUTION DE LA TECHNIQUE / SUBSTITUTION DU DANGER
- PLANIFIER LA PREVENTION
- PRIORITE DE LA PROTECTION COLLECTIVE
- INSTRUCTIONS

# APPORTS DE L'ERGONOMIE ET MARGES DE MANŒUVRES FLUCTUANTES AU COURS D'UN PROJET



Avancée du projet	Apport de l'ergonomie
Intention Étude de faisabilité	Assistance dans l'analyse des besoins et objectifs à court, moyen et long terme Assistance dans le choix d'implantation
Programme	Assistance dans l'élaboration du cahier des charges (fonction des espaces, des bâtiments, surfaces nécessaires, réseaux, accès...)
Esquisse	Assistance dans l'implantation des espaces  Si appel d'offre : Assistance dans le choix du lauréat
Avant Projet Sommaire	Assistance dans l'implantation et l'aménagement futur des espaces  Expérimentation / simulation
Avant Projet Détaillé	
Chantier	Suivi de réalisation
Réception	Assistance dans l'évaluation du projet





# EXEMPLES D'ACCOMPAGNEMENTS- CONTEXTES ET IMPACTS EN REALISATION



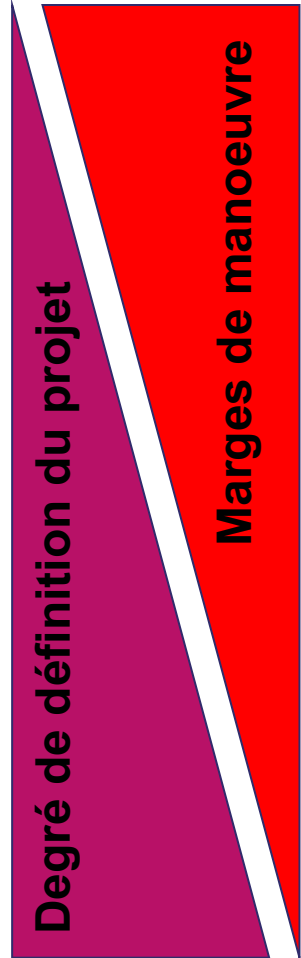


# EHPAD PAYS BASQUE

- **ASSISTANCE EN PROGRAMMATION**
- **CONTRAT DE PREVENTION**
- **COFIL + GT'S**
- **APPROPRIATION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE**
- **CONCEPTION D'UNE CHAMBRE-TEST ECHELLE 1**

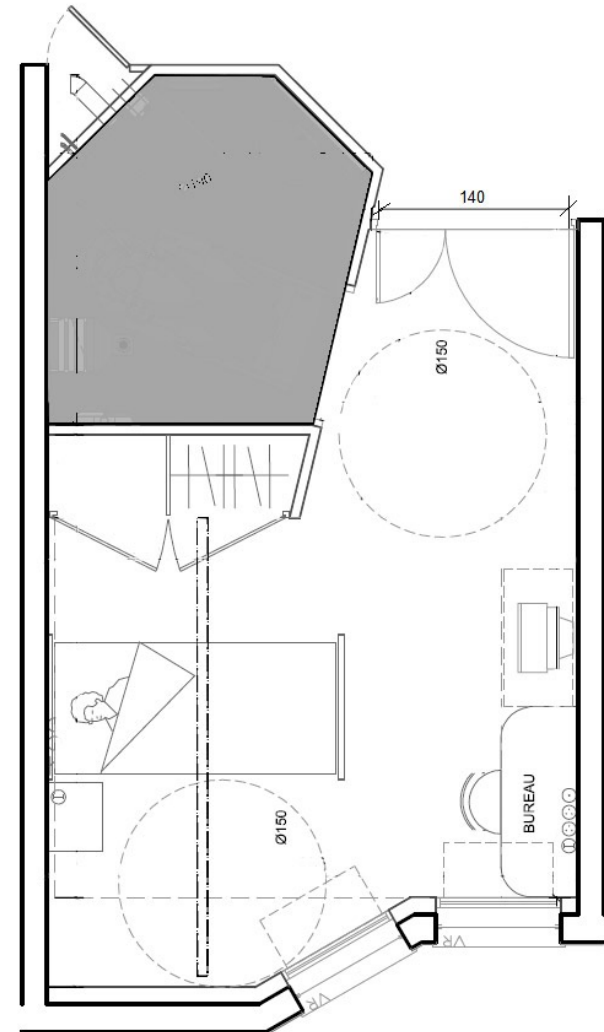


<b>Avancée du projet</b>	<b>Apport de l'ergonomie</b>
Intention Étude de faisabilité	Assistance dans l'analyse des besoins et objectifs à court, moyen et long terme Assistance dans le choix d'implantation
Programme	Assistance dans l'élaboration du cahier des charges (fonction des espaces, des bâtiments, surfaces nécessaires, réseaux, accès...)
Esquisse	Assistance dans l'implantation des espaces  Si appel d'offre : Assistance dans le choix du lauréat
Avant Projet Sommaire	Assistance dans l'implantation et l'aménagement futur des espaces  Expérimentation / simulation
Avant Projet Détaillé	
Chantier	Suivi de réalisation
Réception	Assistance dans l'évaluation du projet



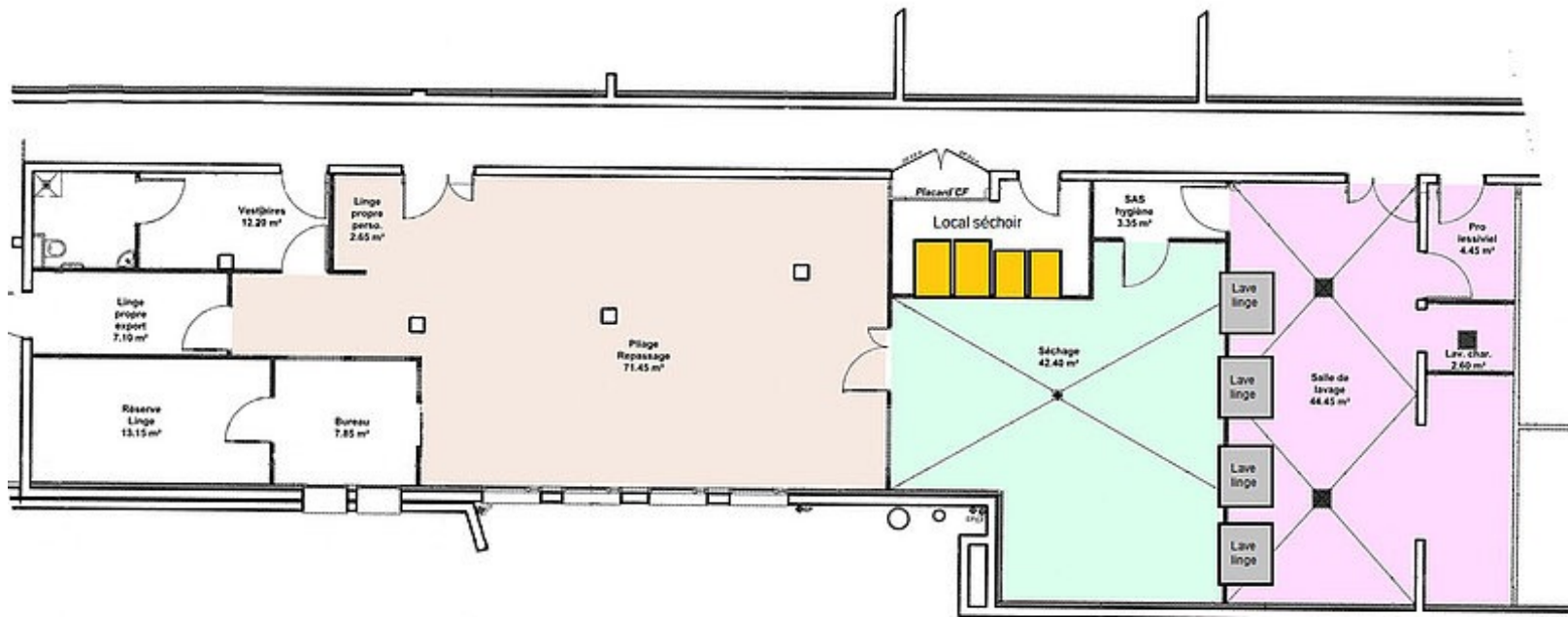


# EHPAD PAYS BASQUE – CHAMBRE TEST





# EHPAD PAYS BASQUE- LINGERIE / BUANDERIE





# EHPAD PAYS BASQUE – LINGERIE / BUANDERIE



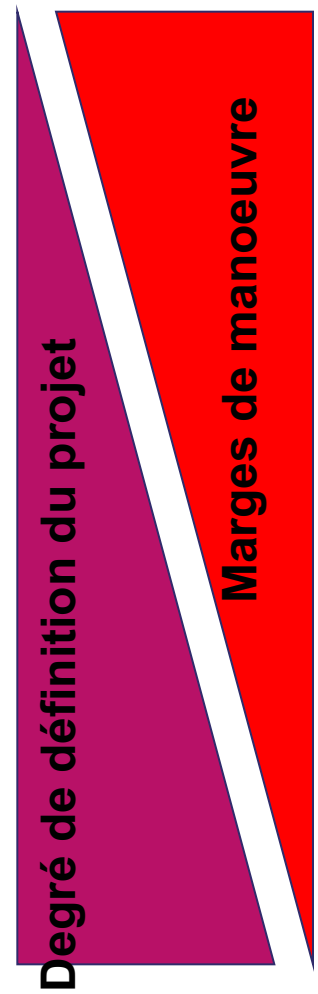


# EHPAD BORDEAUX RIVE DROITE

- **INTERVENTION + TARDIVE : DEPÔT PC**
- **CONTRAT DE PREVENTION**
- **DÉMARCHE COLLECTIVE ORGANISEE AUTOUR DE LA QUESTION DES MANUTENTIONS**



<b>Avancée du projet</b>	<b>Apport de l'ergonomie</b>
<b>Intention Étude de faisabilité</b>	<b>Assistance dans l'analyse des besoins et objectifs à court, moyen et long terme Assistance dans le choix d'implantation</b>
<b>Programme</b>	<b>Assistance dans l'élaboration du cahier des charges (fonction des espaces, des bâtiments, surfaces nécessaires, réseaux, accès...)</b>
<b>Esquisse</b>	<b>Assistance dans l'implantation des espaces  Si appel d'offre : Assistance dans le choix du lauréat</b>
<b>Avant Projet Sommaire</b>	<b>Assistance dans l'implantation et l'aménagement futur des espaces</b>
<b>Avant Projet Détaillé</b>	
<b>Chantier</b>	<b>Suivi de réalisation</b>
<b>Réception</b>	<b>Assistance dans l'évaluation du projet</b>





# INTERVENTIONS EN TOITURE







# INTERVENTIONS EN TOITURE - COMPROMIS





# ACCOUSTIQUE / ECLAIRAGE / VENTILATION / THERMIQUE



# EHPAD MEDOC

- **FORMATION CARSAT DIRIGEANTS ASSOCIATION**
- **DEMARCHE COLLECTIVE PILOTEE CHSCT + RP**
- **CABINET DE TOILETTE-TEST ECHELLE 1**



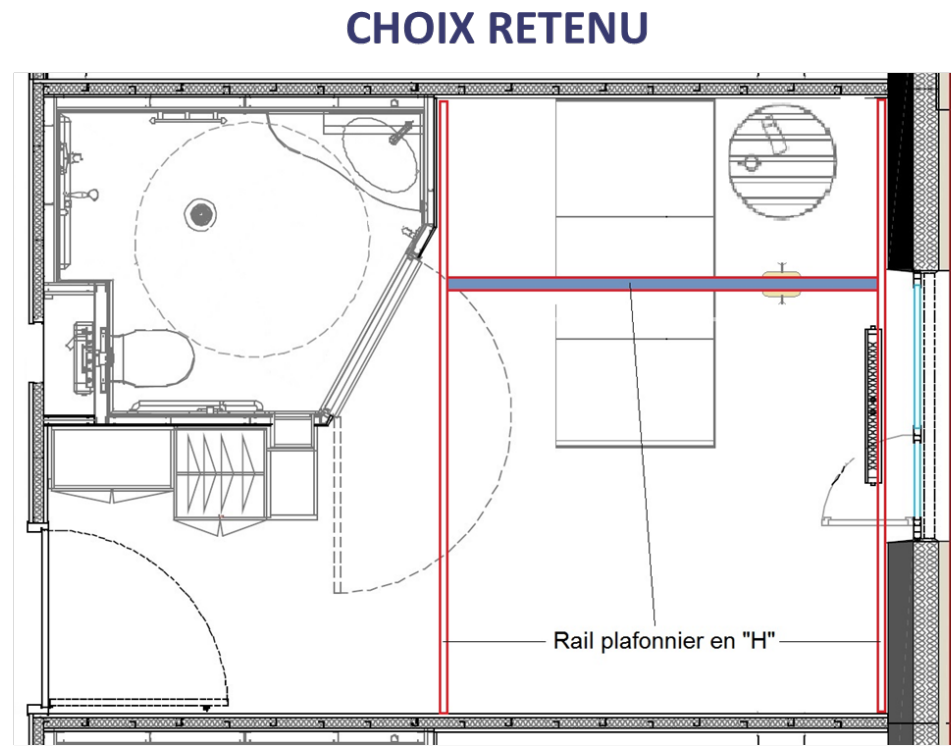
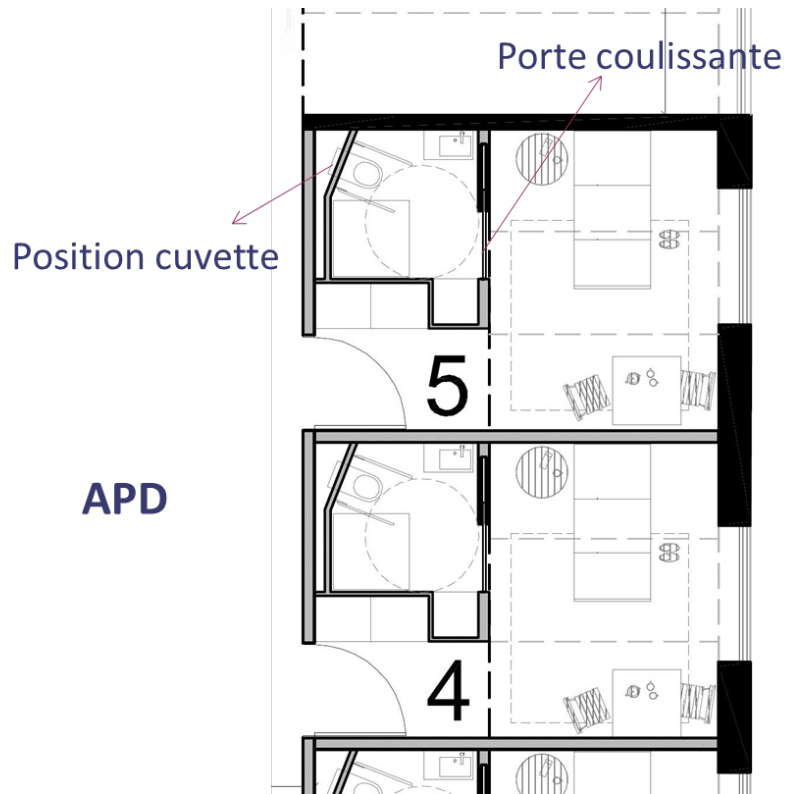
Avancée du projet	Apport de l'ergonomie
Intention Étude de faisabilité	Assistance dans l'analyse des besoins et objectifs à court, moyen et long terme Assistance dans le choix d'implantation
<b>Programme</b>	<b>Assistance dans l'élaboration du cahier des charges (fonction des espaces, des bâtiments, surfaces nécessaires, réseaux, accès...)</b>
Esquisse	Assistance dans l'implantation des espaces  Si appel d'offre : Assistance dans le choix du lauréat
Avant Projet Sommaire	Assistance dans l'implantation et l'aménagement futur des espaces  Expérimentation / simulation
Avant Projet Détaillé	
Chantier	Suivi de réalisation
Réception	Assistance dans l'évaluation du projet







# EHPAD MÉDOC – LA DEMARCHE A L'EPREUVE DES COÛTS



**Merci de votre  
attention**

# Questions / Réponses





Supports disponible sur la page QVT de l'ARS N-A



Notez et commentez ce webinar



Consultez les webinaires passés et à venir sur la page de l'ARS N-A



Retrouvez notre actualité sur <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr>



Suivez notre actualité en vous abonnant à notre newsletter via le site de l'Aract N-A



Suivez-nous sur les réseaux sociaux  
#SQVT2021