

## Réaliser un diagnostic photo

La méthode du DIAGNOSTIC-PHOTO s'appuie sur la prise de photos des situations de travail pour lesquelles un processus d'usure professionnelle est en cours ou risquerait de se mettre en place.

Chaque entreprise est aujourd'hui capable de fournir un appareil photo numérique pour faire ces photos. De plus les smartphones se sont largement démocratisés et répandus, ce qui peut faciliter ce travail.

### Les étapes

- Mise en place d'un Groupe de Travail (GT) spécifique avec les salariés et collaborateurs concernés par les situations de travail analysées. Ce groupe peut aussi mobiliser des membres du groupe projet de prévention de l'usure.
- Réalisation des photos par des membres du groupe de travail.
- Analyse collective des photos pour faire des constats et identifier les actions d'amélioration qui pourront être utilisées pour l'étape 4

A) Mise en place d'un groupe de travail spécifique avec les salariés et collaborateurs concernés par les situations de travail analysées.

Ce groupe peut aussi mobiliser des membres du groupe projet de prévention de l'usure (responsables prévention, représentants du personnel, responsables RH, etc.).

La présence d'un responsable hiérarchique des salariés pris en photo peut se discuter dans l'usage de cette méthode. En effet, l'objectif de celle-ci est de permettre une parole totalement libérée. Il est parfois difficile de le faire face à son hiérarchie.

Pour autant, en fonction du type de management et des relations existantes cela peut ne pas poser de problèmes majeurs. Notons aussi que les encadrants font face eux aussi à des difficultés quotidiennes dans leur travail et qu'il est important de les partager avec les salariés et les préventeurs qui n'en ont pas toujours conscience.

## B) La réalisation des photos

### Des consignes à respecter

Les consignes préalables à la réalisation des photos sont relativement simples :

- Prendre 2 ou 3 photos (maximum) de situations de travail identifiées comme étant à l'origine de l'usure professionnelle pour les salariés.
- Prendre aussi en photo ce qui semble représenter une/des ressources pour mener à bien ce travail.

Si ces consignes paraissent simples elles sont néanmoins très importantes pour cadrer le travail des membres du GT.

Pourquoi 2 ou 3 photos maximum par personne ?

- La difficulté face à laquelle se retrouvent les entreprises sur les sujets de prévention concerne la prise de recul par rapport à des situations de travail dans lesquelles les salariés se trouvent au quotidien, depuis un bon nombre d'années pour certains d'entre eux. C'est pourquoi elles sont parfois amenées à faire appel à un tiers extérieur. Mais il est primordial pour une entreprise d'acquiescer un minimum de compétences en interne (permettant aux acteurs cette prise de recul) si elle veut que son action de prévention de l'usure professionnelle soit pertinente, pérenne et si elle veut éviter la dépendance à l'externe. Se forcer à ne prendre que 2 ou 3 photos va dans ce sens. En effet, limiter le nombre de photos à prendre par les membres du GT oblige ces derniers à réfléchir sur LA ou LES BONNES PHOTOS à prendre.

Rappelons que nous sommes ici dans une démarche participative qui donne réellement la parole aux salariés. Ceci est encore assez rare et il leur faut saisir cette opportunité pour parler de leur travail, mettre en lumière les conditions de sa réalisation, au plus proche du terrain, mais aussi pour qu'ils puissent en débattre avec d'autres qui peuvent avoir une autre vision, une autre perception.

- De plus, les photos « ressources » représentent aussi un fort intérêt pour l'entreprise. Elles permettent de formaliser ce qui va bien, ce qui fonctionne. La prise de recul évoquée précédemment est ici aussi importante : les acteurs de l'entreprise n'ont pas toujours conscience de ce qui permet d'atteindre, malgré tout, les objectifs fixés. Sans ces ressources (techniques ou organisationnelles), les conditions de travail seraient certainement dégradées. Il est donc important de les formaliser et ce, pour plusieurs raisons :
  - Porter à la connaissance de tous ces ressources et leur importance à la fois en termes de prévention et de performance,
  - Une ressource identifiée peut être développée,
  - Une ressource identifiée pour un secteur, un service ou métier peut être source d'inspiration pour d'autres,
  - Une ressource ignorée est une ressource fragile en cas de changement (technique ou organisationnel).

### Quoi prendre en photo

Les conditions de travail auxquelles sont exposés les salariés sont liées à son environnement direct, son poste de travail. Ce qui renvoie, la plupart du temps, à des problématiques de conception de poste qui obligent les salariés à prendre des postures contraignantes, pénibles (plan de travail trop haut, trop bas, pièces trop éloignées...) mais pas seulement.

Si un opérateur passe la majeure partie de son temps sur un poste bien identifié, il peut aussi se déplacer pour diverses raisons (approvisionnement de pièces, recherche d'informations, échanges avec ses collègues, repérage de dysfonctionnements...), et cela plus souvent que ce qui était prévu initialement. De plus, rares sont les opérateurs qui travaillent seuls, totalement isolés des autres. En effet, les relations de dépendances sont très présentes dans les entreprises (de l'industrie ou des services) : mon travail dépend toujours de celui de quelqu'un d'autre et le travail des autres peut dépendre du mien. On voit apparaître ici les notions de qualité du travail effectué (le mien pour les autres et celui des autres pour moi), de temporalités (transmettre et recevoir à temps), de clients/fournisseurs (internes/externes).

Ces éléments amènent donc à penser le travail et ses conditions de réalisation non pas seulement à partir du Poste de travail (comme cela est fait majoritairement) mais à partir de la notion de Situation de travail qui prend en compte la globalité des éléments qui vont avoir un impact sur les salariés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et dont le Poste de travail n'est qu'un élément parmi d'autres.

Si les photos peuvent donc porter sur des aspects liés à la conception des postes de travail, elles pourront aussi mettre en lumière des facteurs organisationnels ayant des impacts sur les conditions de travail.

Les clichés qui seront pris par les membres du GT renverront alors à ce que l'on peut appeler des « Situations caractéristiques de travail ». Ces situations étant le reflet d'une réalité de travail, de dysfonctionnements récurrents qui dégradent la qualité de vie au travail.

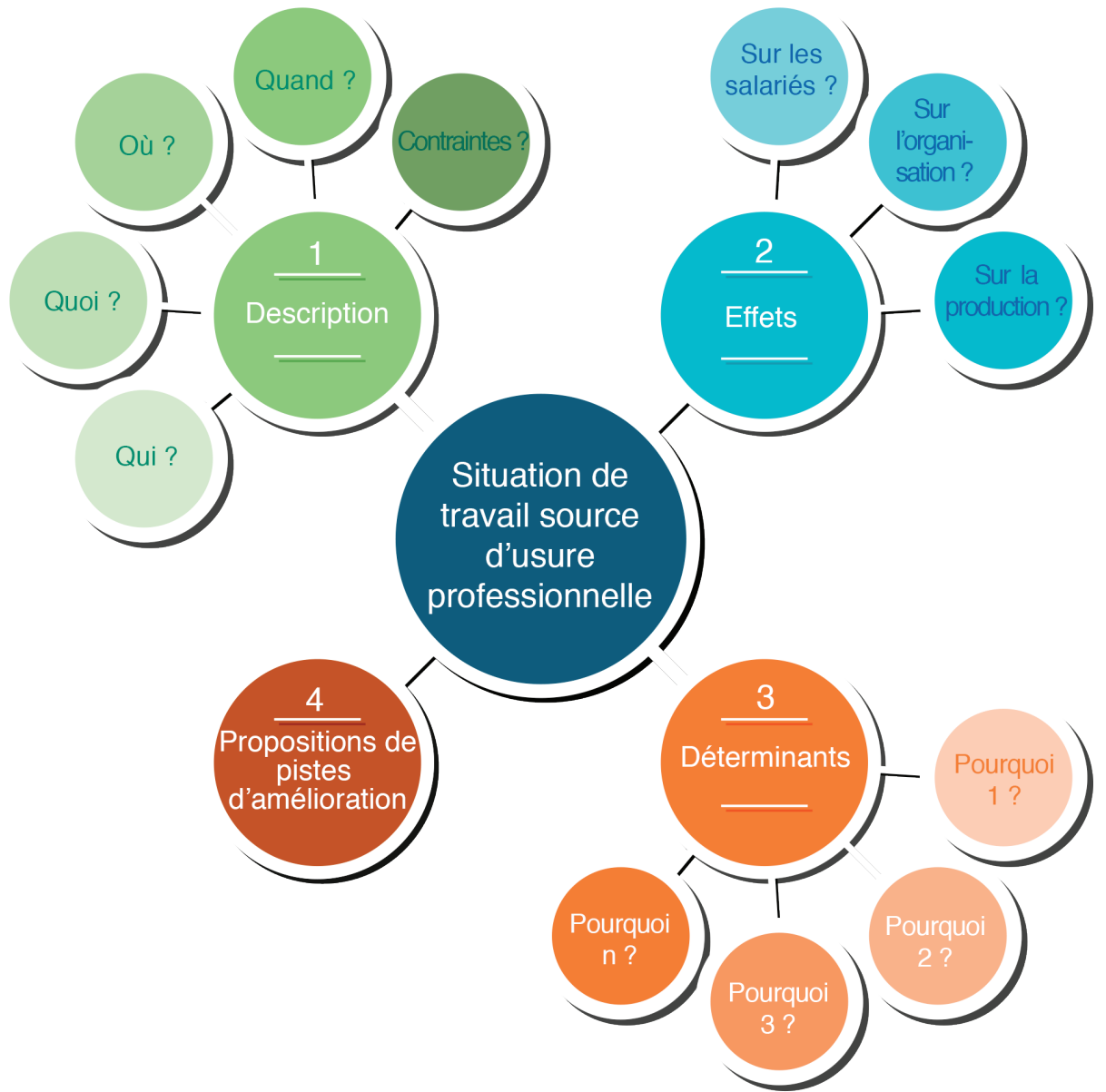
Inutile de s'arrêter ici sur des événements ponctuels qui ne concernent qu'une personne et qui sont le fait d'une situation exceptionnelle.

### C) L'analyse collective des photos

Le travail d'analyse des membres du groupe peut reprendre les éléments suivants :

- une description de la situation de travail et des contraintes identifiées,
- les déterminants des contraintes identifiées,
- les effets de ces contraintes sur la santé des salariés, sur le collectif de travail et sur la qualité du service ou de la production réalisés,
- les pistes d'actions pour améliorer les situations de travail.

Pour conduire l'analyse, le schéma suivant peut être utilisé :



Une fois ce travail réalisé le groupe projet sur la prévention de l'usure aura un maximum d'informations objectives pour prendre les décisions les plus adaptées pour prévenir l'usure professionnelle.

### Exemple : Analyse d'une situation de travail

Dans cette entreprise de traitement des métaux, plusieurs photos ont été prises par les membres du Groupe de travail pour traiter la question du ponçage :

Sur les premières photos, on peut voir un ponceur prendre une pièce sur une palette posée au sol (photo 1).

D'autres clichés se focalisent sur un portail en fonte de 6 m de long et pesant plusieurs centaines de kilos. Une photo montre le portail entouré de 4 personnes, dont le ponceur, pour le soulever et le mettre dans le four (photo 2).



**Analyse :** La première photo renvoie à des contraintes posturales générées par un poste de travail inadapté obligeant à se baisser pour prendre des pièces et cela, tout au long de la journée.

La photo suivante met en lumière une problématique qui pourrait paraître purement technique, liée à l'absence d'aide à la manutention. Or, en analysant plus profondément la photo avec les opérateurs concernés, une problématique organisationnelle est soulevée : pourquoi ces pièces arrivent dans cet atelier alors qu'un autre site du Groupe est équipé pour traiter des pièces de grande envergure et lourdes ?

Les photos ont donc amené les membres du groupe de travail à réfléchir sur la gestion de la production et l'affectation des pièces.

Le sujet est-il de trouver un moyen de porter des pièces lourdes sans atteintes à la santé et à la sécurité ou n'est-il pas plutôt de faire en sorte que les pièces soient traitées là où les moyens existent ?

**Enseignements :** Hormis l'aménagement du poste pour une prise à bonne hauteur des pièces, les actions les plus importantes à mener pour limiter les contraintes subies par le ponceur ne concernent finalement pas directement le poste mais l'organisation du travail. En agissant ainsi sur cette dernière, le ponceur n'aura plus une activité hachée, pourra se concentrer sur ses tâches de ponçage, portera moins de charges lourdes.

*Source : Aract Normandie*

Cet exemple montre l'intérêt d'une telle démarche. Le préventeur interne, qui avait une certaine vision de la pénibilité, a été confronté à une réalité du terrain qu'il ne connaissait pas et que seuls les opérateurs vivaient au quotidien.

Certains dysfonctionnements (notamment les dysfonctionnements organisationnels) sont souvent invisibles aux yeux d'une grande partie des acteurs des entreprises (quelque que soit le secteur d'activité). Ils sont connus de ceux qui en subissent les conséquences tous les jours mais rarement formalisés et partagés, ce qui ne permet pas d'agir dessus.