





Visite d'une ligne de fabrication : de gauche à droite, Michel Dalpra, secrétaire du CHSCT, Laurence Weibel, de la CRAM Alsace-Moselle, Sébastien Strubel, directeur du site de Wisches, auprès d'un opérateur.



Vue extérieure d'une partie des installations



Fabrication des piétements de bureaux



Assemblage des tiroirs puis incorporation dans les caissons avant finition





Acheminement des éléments montés (caissons) sur chariot, le long de la ligne de fabrication



# Le stress à la loupe chez Steelcase

La lutte contre les risques psychosociaux est maintenant considérée, dans un nombre croissant de régions, comme un aspect particulier des missions de prévention. L'entreprise Steelcase, qui conçoit et fabrique du mobilier de bureau, a fait appel à la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) d'Alsace-Moselle, pour un diagnostic détaillé du stress de ses salariés. Reportage.

en rapport avec l'organisation collective, et non le signe d'une défaillance individuelle. D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient "lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a de son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face" (1). L'action pilote engagée par la CRAM à Wisches s'inscrit dans ce contexte. Nous avons donc proposé à l'entreprise d'engager une démarche inspirée de la méthode dite de "diagnostic psychosocial et organisationnel", élaborée par Martine François, chercheur à l'INRS dans le cadre de son précédent projet de recherche transversal "Stress au travail" (2). » Ce type d'intervention suppose la participation du plus grand nombre, pour une meilleure efficacité et un relais plus important auprès des salariés. La CRAM, tout en pilotant l'étude, s'est appuyée très largement sur un comité de pilotage interne. Cette structure comprend, outre des représentants de la direction, de la CRAM, le médecin du travail, l'infirmière, l'animateur de sécurité, l'ergo-

## CARTE DE VISITE Steelcase

### • Steelcase dans le monde

Le groupe américain, d'envergure mondiale, compte 14 000 employés. Le siège international est basé à Strasbourg (France). Le chiffre d'affaires 2004 s'est élevé à 2,3 milliards de dollars. Le groupe possède une cinquantaine de sites industriels, dont 5 en France pour 1 573 salariés. Quatre de ces sites sont en Alsace-Lorraine. ([www.steelcase.com/fr](http://www.steelcase.com/fr))

### • Steelcase à Wisches (Bas-Rhin)

**Effectif :** 225 personnes  
**Organisation du travail** en 2 x 8 h  
**Âge moyen des salariés :** 42 ans  
**Ancienneté moyenne :** 19 ans  
**Métiers :** métallurgie, soudure, peinture, magasinage, montage, emballage, expédition, transport routier

**W**isches (Bas-Rhin). Cette usine, l'un des quatre sites industriels de Steelcase implantés dans la région Alsace-Moselle, fabrique du mobilier de bureau depuis 1982. Dans un secteur confronté à une concurrence internationale très forte, les pressions sont devenues multiples. « Le groupe Steelcase est leader mondial dans son domaine, signale Sébastien Strubel, le directeur de l'usine. Pour conserver cette place nous nous sommes fixés trois objectifs : améliorer la satisfaction client, réduire les délais et réduire les coûts. Cela s'est traduit en 2004 par une réorganisation en profondeur de nos modes de travail industriels. Notre objectif est de livrer en une semaine à partir de l'établissement de la commande ».

Au niveau du site, cela s'est traduit par la mise en place de lignes de fabrication, avec une grande interactivité des opérateurs. Auparavant, les postes individuels, plus autonomes, étaient majoritaires. « Bien entendu, la mise en place d'une nouvelle organisation du travail a suscité une inquiétude, légitime, chez nos salariés. Suite à une réunion de CHSCT en 2003, nous avons décidé, avec les re-

présentants du personnel, de nous adresser à des spécialistes, afin de pouvoir répondre de façon concertée aux nombreuses questions qui se posaient », indique-t-il.

### Un comité de pilotage paritaire

Même constat de départ pour Marianne Mengus, médecin du travail chez Steelcase, qui s'occupe de trois sites, dont celui de Wisches : « Les salariés du site manifestaient de nombreux signes d'inquiétude lors des visites médicales ordinaires : sauvegarde de leur emploi, modification des conditions de travail et des processus...

J'ai été également questionnée par les élus au Comité d'entreprise et au CHSCT, dans le cadre de réunions de ces instances. Il était évident qu'il fallait au moins déclencher une expertise, et nous nous sommes naturellement tournés vers la CRAM. Elle vient précisément de renforcer ses moyens en matière de prévention des risques psychosociaux. » Laurence Weibel, neurobiologiste en charge du suivi de ces questions à la CRAM Alsace-Moselle depuis un an et demi, détaille : « Le stress au travail est bien souvent

(1) Aujourd'hui, 28 % des travailleurs européens déclarent que leur travail est source de stress (3<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail, 2000. Consultable en français sur le site de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : [www.fr.eurofound.eu.int](http://www.fr.eurofound.eu.int)).

(2) Lire notamment : « Stress au travail : diagnostic, évaluation, gestion et prévention : bilan de la thématique 1998-2002 ». Vandœuvre, INRS, coll. Notes scientifiques et techniques, 2003, NS 235, 55 p.

## Le stress à la loupe chez Steelcase

### La boîte à idées...

Lors de la visite de l'usine, Sébastien Strubel nous a confié quelques *petits trucs* qui ont déjà contribué à l'amélioration des conditions de travail à Wisches depuis plusieurs mois :

- chaque ligne de fabrication dispose d'une zone d'amélioration continue avec un tableau à idées. Environ 400 idées actions sont analysées, discutées et réalisées chaque mois, entre les opérateurs et l'encadrement ;
- sur chacune des lignes, deux opérateurs sont présents, en plus des salariés en ligne : un *leader de zone* qui supervise la ligne et régule les flux de travail, et un *joker*, polyvalent, qui traite les aléas, facilite le passage de produits à forte valeur ajoutée et permet à ses collègues de faire, de temps en temps, une pause en dehors des horaires prévus ;
- l'ensemble des postes de travail de l'usine a été analysé avec les outils de dépistages "TMS et Lombalgies", disponibles sur le site de la CRAM Alsace-Moselle

(<http://www.cram-alsace-moselle.fr/Prevent/mpergo/>). Ce travail a été réalisé en collaboration avec les membres du CHSCT et a permis de faire prendre conscience à tous des gestes à risque, de classer les postes de travail et de prioriser les actions en matière d'aménagement de postes ;

- des études ergonomiques poussées sur les postes de travail ont permis à la fois la réduction du taux de pénibilité et des gains de productivité. Ces études sont généralement réalisées en deux jours par un groupe pluridisciplinaire : animateur sécurité, ergonomiste, médecin du travail, infirmière, manager du secteur concerné et 2 à 4 opérateurs. La méthode utilisée est celle de l'APACT (Association pour l'amélioration des conditions de travail) ;
- le CHSCT a été associé à la réorganisation d'une ligne de produits : une visite exceptionnelle du CHSCT sur l'ancienne ligne a permis la remontée de près de 120 demandes par les élus.

Ces demandes ont été intégrées au cahier des charges de la nouvelle ligne, et 90 demandes ont déjà fait l'objet d'une amélioration ;

- à Wisches, le document unique *Évaluation des risques professionnels* est utilisé comme un outil d'amélioration continue. Il en est déjà à sa trentième mise à jour. Au fur et à mesure de leur détection, les risques sont cotés et ajoutés au document unique initial. Plus de 338 risques ont ainsi été ajoutés depuis novembre 2002. Les responsables de chaque secteur ont alors pour objectif de réduire le niveau de risque de 50 points/trimestre. Cette approche, basée sur la diminution continue des risques (sécurité et ergonomie), est certainement un des facteurs prépondérants, qui a permis de réduire le nombre d'accidents du travail dans l'entreprise. De plus, l'usine a été récompensée cette année par la CRAM Alsace-Moselle, au titre du palmarès des concours de sécurité 2004 dans la catégorie "Concours spécial EvRP".



Ligne cuisson : deux étapes de l'assemblage des éléments constitutifs du plateau...

mensions de l'environnement : les ressources disponibles, les exigences contradictoires liées à la gestion de la tâche, les risques pour les autres ou pour soi-même, la planification des tâches, les contraintes de temps, et le contrôle de l'avenir ». Les questionnaires étaient accompagnés d'un note explicative, et chaque salarié pouvait le remplir, individuellement, chez lui. Ils ont été diffusés en juin 2004, collectés, puis analysés en septembre-octobre. Le taux de réponses s'est élevé à environ 50 %, ce qui est considéré par le médecin du travail comme tout à fait satisfaisant. Laurence Weibel commente : « Globalement, les résultats montrent que le niveau de stress moyen de l'entreprise n'est pas préoccupant. Par contre, une analyse plus fine révèle que certains secteurs présentent des scores de stress plus élevés que d'autres. De même, le niveau de satisfaction est plutôt bas, notamment sur les nouvelles lignes de fabrication. Il y a

nomme du groupe, des représentants du CHSCT et des organisations syndicales. Outre la constitution du comité de pilotage, la phase initiale de l'étude a consisté en un recueil d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le travail réel effectué par les salariés. Puis la démarche a été présentée à l'ensemble du personnel. « Certains étaient intéressés, d'autres ne se sentaient pas vraiment con-

cernés, rapporte le Dr Mengus. Ils s'interrogeaient surtout sur l'utilisation des résultats et craignaient le "pas-grand-chose" en termes d'amélioration. »

### Un taux de réponses satisfaisant

Après une série d'entretiens individuels avec l'encadrement et les opérateurs, Laurence Weibel a diffusé auprès du personnel un

questionnaire visant à identifier à la fois les situations de travail sources de stress, les secteurs concernés et le niveau de stress des salariés. « Le questionnaire utilisé chez Steelcase est le WOCCQ (3), mis au point par l'Université de Liège (Belgique), explique-t-elle. Il vise à identifier les contraintes et à repérer les groupes de salariés soumis à des causes de tensions. Il explore, principalement, six di-





donc lieu d'engager une démarche de re-motivation sur ces postes. » C'est pourquoi, dès le mois de décembre, un groupe de travail réunissant les membres du groupe de pilotage et les responsables des secteurs d'activité s'est réuni, pour envisager des solutions concrètes, dans trois grandes directions identifiées par le questionnaire : exigences, avenir et stimulation.

« Les solutions proposées feront l'objet d'une communication dans le journal d'entreprise. Mais déjà, des réalisations sont mises en œuvre : réflexion sur l'organisation des tâches, rationalisation des processus, amélioration de l'ergonomie, initiatives individuelles et collectives, confie le médecin du travail. Nous avons prévu une évaluation a posteriori de l'étude, d'ici quelques mois, avec la CRAM. » Pour la représentante de la CRAM, trois points ont été essentiels à la bonne conduite de l'intervention. « Tout d'abord, l'engagement ferme et le soutien de la direction de l'usine, à cet égard exemplaire. Ensuite, la communication autour de la démarche, menée par l'encadrement et les membres du comité de pilotage. Enfin, le rôle essentiel du médecin du travail, qui a été un interlocuteur précieux et le relais en interne de l'étude. »

**Antoine Bondéelle**  
Photos : Yves Cousson

## Pour en savoir plus

### Documents, articles et supports INRS - CRAM

- **Audiovisuel** : « J'ai mal au travail - Stress, harcèlement moral, violences », INRS, 2004 (réf. DVD : DV 0327, cd-rom : CD 0327).

- **Presse**

- Le DVD ci-dessus a été présenté dans *Travail et Sécurité*, décembre 2004, pp. 18-19.
- Le dossier « Face au stress, les préventeurs se mobilisent » est paru dans *Travail et Sécurité*, mai 2004, pp. 20-39.

(téléchargeable sur le site Internet : [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)).

- **Internet**

- Dans la rubrique dossier voir « Le stress au travail » sur le site de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

- **Autres documents** :

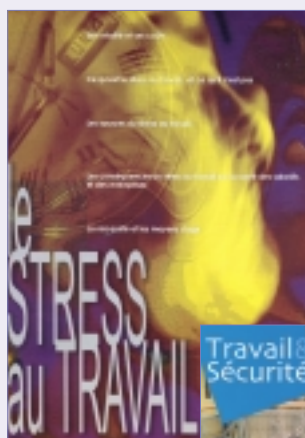
- Dépliant « Le stress au travail » (CRAM Alsace-Moselle, 4 p.).
- « Steelcase s'organise pour réduire le stress lié au

travail » (Prévenir les risques du métier, édition Alsace-Moselle, 4<sup>e</sup> trimestre 2004, pp. 1-2).

- « Le point des connaissances sur... Le stress au travail »

(ED 5021, 2003, 4 p.).

- Site internet de la CRAM-AM : [www.cram-alsace-moselle.fr](http://www.cram-alsace-moselle.fr).



(3) WOCCQ : de l'anglais Working Conditions and Control Questionnaire (questionnaire sur les conditions et le contrôle du travail). Présentation disponible sur le site internet de l'université de Liège (Belgique) : [www.mag.ulg.ac.be/wocccq](http://www.mag.ulg.ac.be/wocccq) (pages consultables en français). Voir aussi : *Bien-être au travail : un nouveau sujet de droit* (Travail et Sécurité, janvier 2002, pp. 22-24).