

---

## **Organisation du travail**

---

## CHECKPOINT 108

Impliquer les employés dans la planification de leurs tâches quotidiennes.

### POURQUOI

Le personnel s'investit plus dans son travail si l'entreprise lui permet d'en contrôler l'exécution.

Il existe de nombreuses manières d'améliorer les conditions de travail et c'est le personnel qui est le mieux placé pour proposer des solutions. Il faut donc l'impliquer dès le début dans ce processus pour ne pas passer à côté d'améliorations utiles.

Le travail monotone ou répétitif est d'autant plus pénible que le personnel n'est pas associé au processus de planification des tâches. L'entreprise doit donc veiller à y impliquer ses employés.

### COMMENT

1. Examiner le mode d'affectation des tâches quotidiennes et le degré de participation du personnel dans ce processus.
2. Dès que possible, permettre aux employés de déterminer :
  - la vitesse d'exécution du travail (vitesse, cycle) ;
  - l'ordre d'exécution des tâches (à quel moment, dans quel ordre) ;
  - le lieu d'exécution du travail ;
  - qui l'exécute.
3. Encourager le personnel à exprimer ses idées sur la manière d'améliorer les zones de travail. On pourra, par exemple, instaurer un système de suggestions ou des discussions par petits groupes.
4. Créer des groupes d'employés autonomes où chacun peut élaborer son plan de travail quotidien avec un cahier des charges précis.
5. Conserver ces plans de travail et les évaluer régulièrement avec les employés.

## QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est souvent important pour un employé de pouvoir contrôler la manière dont il exécute son travail. Ce sentiment d'autocontrôle peut aussi contribuer à améliorer les méthodes de travail.
- Pouvoir contrôler certains facteurs – affectation, cadence, priorité ou séquence – est particulièrement important dans le cas des tâches monotones.
- Un groupe collectivement chargé de la répartition des tâches et de la qualité du travail est plus productif et plus discipliné que le même nombre d'employés travaillant individuellement.

### À NOTER

Les effets d'une stratégie consistant à associer le personnel au processus de planification des tâches quotidiennes sont immédiats. Aujourd'hui, cette stratégie est une condition nécessaire à la réussite de toute entreprise tournée vers l'avenir.



**Figure 108. Donner aux employés les moyens d'exprimer leurs idées sur la manière d'améliorer les zones de travail**

## CHECKPOINT 109

Consulter les employés sur l'amélioration de l'organisation du temps de travail.

### POURQUOI

L'organisation du temps de travail peut varier, parfois même au cours d'une journée. De nombreux facteurs entrent en ligne de compte : heures d'arrivée et de départ ; pauses ; variation quotidienne de la durée des quarts ; régime de quart (roulement) et horaires flexibles. L'entreprise est souvent à la recherche de solutions les mieux adaptées.

Le meilleur moyen de garantir la réussite d'une nouvelle organisation du temps de travail est d'impliquer le personnel dans cette décision.

Tout changement d'horaire sera ressenti, d'une manière ou d'une autre, par l'ensemble du personnel. Pour vaincre ces difficultés, il est primordial que l'entreprise y associe toutes les personnes concernées dès les premières phases du projet.

### COMMENT

1. Identifier les différents aménagements possibles au cours de discussions auxquelles participent toutes les personnes concernées ou leurs représentants.
2. Le temps de travail peut être réorganisé de différentes manières. Voici quelques exemples :
  - modification des heures d'arrivée et de départ
  - horaires échelonnés
  - introduction de pauses
  - heures étalées dans le temps
  - allocation de jours fériés
  - horaires variables
  - travail par quarts
  - modification de la durée des quarts
  - travail à temps partiel
  - partage de poste

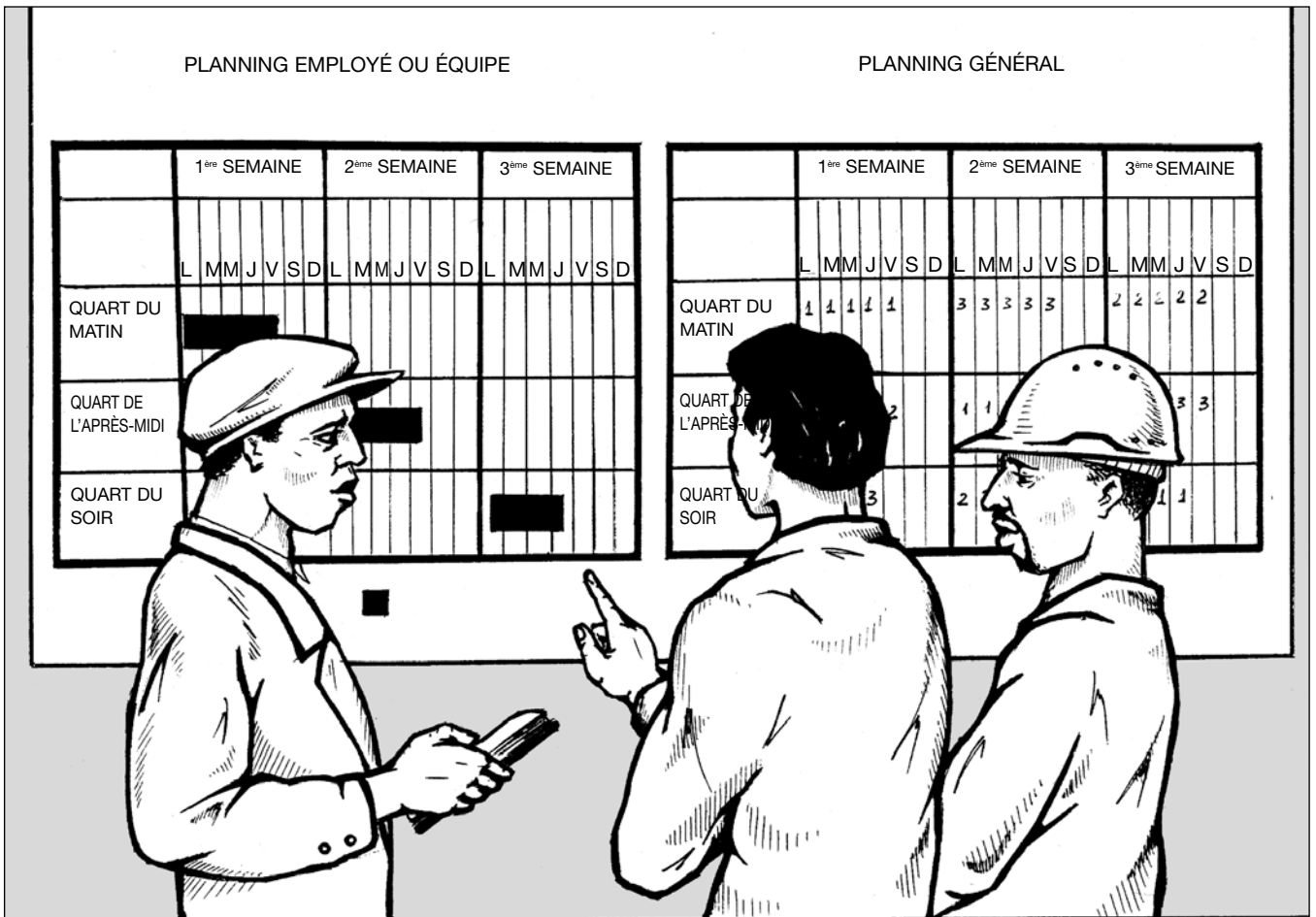
3. Comparer les divers aménagements possibles en tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise et des préférences du personnel. Puis, s'accorder sur des plans concrets.
4. Recueillir les impressions du personnel avant d'effectuer un test ou d'appliquer la nouvelle organisation. Ne rien faire dans la précipitation. Il est indispensable de négocier avec le personnel et, en principe, quelques ajustements sont toujours nécessaires.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il convient de tenir compte à la fois des besoins de l'entreprise (temps de fonctionnement, niveaux de personnel et plans de production) et des préférences du personnel (modifications des horaires, jours fériés, week-ends, contraintes familiales). Cela implique une préparation rigoureuse, qui s'appuie sur une étude de groupe.
- Un groupe de réflexion, composé de représentants du personnel et de cadres, permet souvent d'identifier des solutions pratiques. Ces propositions peuvent aussi servir de base à d'autres consultations sur le lieu de travail.
- La plupart des aménagements du temps de travail couvrent des points qui sont soumis à une négociation collective. Les propositions du groupe de réflexion peuvent être prises en compte à ce stade.
- Les aménagements mis en place dans d'autres entreprises du même secteur peuvent servir de modèles de base.
- Il est préférable d'introduire une nouvelle organisation du temps de travail à titre d'essai, cette période étant ensuite suivie d'une évaluation menée conjointement par la direction et les représentants du personnel.

### À NOTER

L'organisation du temps de travail a des conséquences sur la vie quotidienne du personnel. Il est beaucoup plus productif d'instaurer un dialogue avec les employés concernés, qui se sentent alors plus satisfaits.



**Figure 109. Encourager les discussions de groupe et recueillir les impressions du personnel avant d'instaurer une nouvelle organisation du temps de travail**

## CHECKPOINT 110

Résoudre les problèmes rencontrés en organisant des groupes de réflexion.

### POURQUOI

Parce qu'ils y sont confrontés quotidiennement, les employés connaissent bien l'origine des problèmes qu'ils rencontrent, et souvent la manière de les résoudre.

La plupart de ces difficultés peuvent être résolues par des remèdes simples et peu onéreux. Les groupes de réflexion sont le meilleur moyen d'élaborer des solutions pratiques.

### COMMENT

1. Discuter avec le personnel des engorgements de production et autres problèmes. Organiser une discussion de groupe pour déterminer l'origine de ces difficultés et leurs remèdes.
2. Former un comité (ou plusieurs en fonction de l'ampleur du problème) avec pour mission de proposer des solutions viables.
3. Si le problème nécessite un avis technique, fournir au comité des informations sur des améliorations pratiques ou proposer les conseils d'un spécialiste.
4. Présenter ces propositions à l'ensemble des cadres et du personnel et recueillir leur avis. Choisir, sur la base de ces informations, la solution la plus pratique.
5. Présenter au personnel toutes les propositions et le résultat des améliorations mises en oeuvre. Cette méthode encourage la participation des employés à d'autres exercices de ce type.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Un problème de production ou de zone de travail résulte souvent de la conjugaison de différents facteurs. Il faut alors prendre plusieurs mesures en demandant aux comités de privilégier les solutions qui couvrent l'ensemble de ces problèmes plutôt que les solutions qui ne répondent qu'à une partie du problème.
- Dire aux employés qu'il leur appartient de signaler tout problème et de participer à leur résolution.

- Demander conseil auprès d'une personne ayant déjà été confrontée à la résolution de problèmes.

### À NOTER

Expliquer le problème d'engorgement ou autre aux employés et leur donner la possibilité de proposer des solutions. Les inviter à participer à une discussion de groupe visant à résoudre le problème.



**Figure 110. Discuter au sein d'un comité (ou plusieurs selon l'ampleur du problème) des solutions viables**

## CHECKPOINT 111

Consulter les employés en cas de changement de l'organisation du travail et lorsque des améliorations sont nécessaires pour que le travail gagne en sécurité, en simplicité et en efficacité.

### POURQUOI

Le personnel s'adapte plus rapidement à une situation nouvelle lorsqu'il a été intégré au processus de mise en place de la nouvelle organisation.

La compétence et l'expérience des employés peuvent faciliter la résolution d'un problème de production ou l'amélioration des conditions de travail.

L'habitude et la tradition sont souvent à l'origine des méthodes de travail appliquées. Pourtant, il existe des moyens plus rentables pour une entreprise d'atteindre ses objectifs. Là encore, le personnel, qui connaît bien la situation, sera d'une aide précieuse.

### COMMENT

1. Demander aux opérateurs ce qui leur paraît le plus difficile, dangereux et désagréable dans leurs tâches, et les solutions qu'ils proposent.
2. Créer un environnement où le personnel peut, à tout moment, suggérer des moyens d'améliorer le produit ou les processus. Ce dialogue s'exprime souvent au travers de petits groupes de discussion. Les propositions doivent toujours être suivies d'une action immédiate. Ou bien, expliquer pourquoi elles sont impossibles à mettre en pratique.
3. En cas de changements de l'organisation du travail, consulter les employés pour déterminer les améliorations nécessaires pour que leur travail gagne en sécurité, en simplicité et en efficacité.
4. Élaborer une procédure pour recevoir et traiter les suggestions du personnel (par des cercles de qualité ou des comités de planification, par exemple).
5. Encourager et récompenser les employés qui proposent des améliorations.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est préférable d'impliquer le personnel dès les premières phases de préparation et de mise au point plutôt que de les informer une fois les plans fixés.

- S'assurer que la sécurité des processus est également assurée en cas d'urgence.
- S'assurer que la récompense est significative pour le personnel.

### À NOTER

Faire des employés les acteurs du processus d'amélioration d'un produit ou des processus est une des clés de la réussite de toute réorganisation du travail.





**Figure 111. Créer un environnement où le personnel se sent libre de signaler les risques et problèmes et d'exprimer son avis sur la manière de les traiter**

## CHECKPOINT 112

Récompenser les employés pour leur contribution à l'amélioration de la productivité et du lieu de travail.

### POURQUOI

L'amélioration de la productivité et du lieu de travail passe par l'évolution des méthodes de travail. Cette étape exige d'impliquer le personnel dans la préparation puis la mise en oeuvre du processus d'amélioration.

Il est important pour une entreprise d'afficher clairement son souci d'améliorer le lieu de travail. Un des moyens dont elle dispose est de récompenser les employés qui contribuent à ces améliorations.

### COMMENT

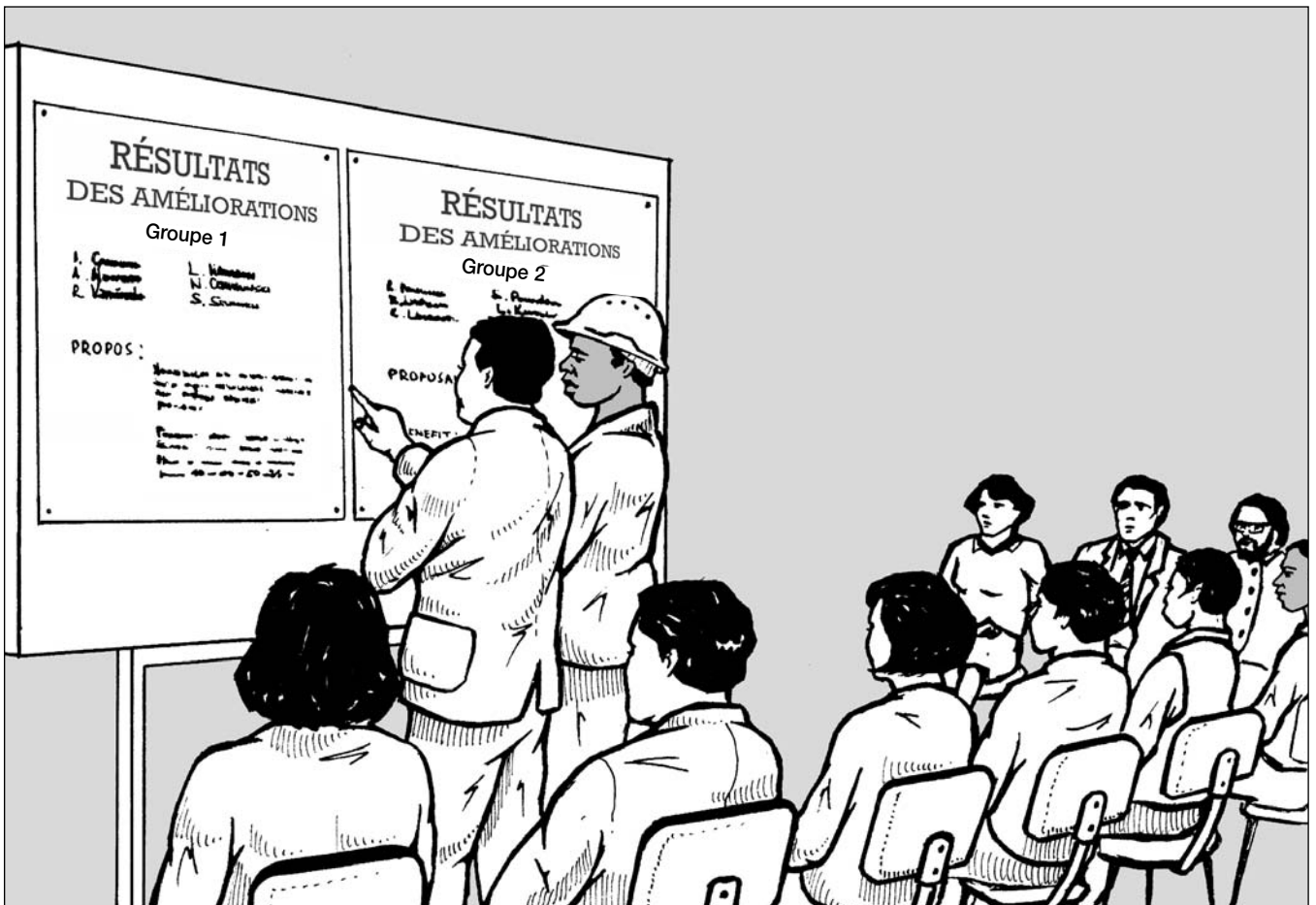
1. Instaurer l'amélioration de la productivité et du lieu de travail comme processus systématique en favorisant les suggestions du personnel et en organisant des groupes de réflexion (par ex. sous la forme de groupe participatifs).
2. Établir une politique récompensant les employés qui auront proposé ou mis en place des solutions pratiques. Expliquer à tous les employés le type de récompenses prévu.
3. Récompenser ces employés par des actions adaptées et conformes à la politique globale de l'entreprise. Il s'agira, par exemple, d'annoncer les meilleurs groupes de réflexion ou propositions, de décerner des récompenses, d'offrir une forme de rémunération, d'inviter les meilleurs groupes à des manifestations ou d'organiser des cérémonies plus officielles.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Expliquer le système de récompense dans le bulletin de l'entreprise ou au cours de réunions organisées pendant les heures de travail. Insister sur le fait que l'entreprise mais aussi le personnel peuvent tirer parti de ces améliorations.
- Dès réception d'une proposition, agir immédiatement et être cohérent en récompensant les idées utiles et la participation active.

### À NOTER

Instaurer l'amélioration de la productivité et du lieu de travail comme processus systématique en affichant l'engagement de l'entreprise et en récompensant en conséquence les employés qui contribuent à cette amélioration.



**Figure 112. Expliquer que les suggestions du personnel sont les bienvenues et organiser des discussions de groupe à ce sujet. Récompenser ceux qui proposent ou mettent en place des solutions pratiques**

## CHECKPOINT 113

Informez régulièrement les employés des résultats de leur travail.

### POURQUOI

L'apprentissage et l'évolution de tout employé exigent un retour d'information sur la qualité du travail exécuté.

L'entreprise doit informer les employés dont le travail doit être amélioré, mais elle doit aussi les féliciter lorsque les résultats sont positifs. Cette politique permet d'instaurer une meilleure communication et d'améliorer la productivité.

Les employés sont souvent isolés les uns des autres, et ils ne savent pas toujours ce qui se passe une fois leur travail exécuté. Il faut donc les informer des résultats de leur travail.

### COMMENT

1. Informer le personnel que l'entreprise apprécie son travail. Préciser ce qui a été particulièrement bien fait.
2. Dans le cas de résultats médiocres, en informer le/les employés concernés. Expliquer ce qu'ils ne font pas correctement et comment y remédier, sans omettre de souligner leurs qualités.
3. Organiser des séances de démonstration où les employés les plus expérimentés expliquent comment exécuter certaines tâches.
4. Vérifier que le personnel est régulièrement informé de la qualité de son travail. S'assurer que ce retour n'est pas perçu comme un moyen de superviser le travail à des fins strictement disciplinaires. Insister sur le fait que ces résultats sont importants pour le personnel et l'ensemble de l'entreprise.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- La reconnaissance du travail bien fait crée un sentiment de fierté et de confiance en soi. À long terme, cela se traduit aussi par une plus grande motivation.
- Personne n'aime les critiques, mais celles-ci peuvent être présentées de manière constructive. Cette courtoisie, et l'esprit de collaboration au travail, doivent être privilégiés dans les discussions employeur/employé portant sur la qualité du travail.

## À NOTER

Tout le monde souhaite produire un travail de qualité. En informant le personnel de ses résultats, il est possible de l'aider à atteindre cet objectif.



**Figure 113. Organiser des séances où les employés les plus expérimentés expliquent, au moyen de démonstrations et d'exemples de bons et mauvais résultats, comment certaines tâches doivent être exécutées**

## CHECKPOINT 114

Former les employés à prendre des responsabilités et leur donner les moyens d'améliorer leur travail.

### POURQUOI

Les postes intéressants et productifs sont toujours ceux où les employés sont chargés de la planification et de la production. Cette responsabilisation conduit souvent à une satisfaction accrue du personnel vis-à-vis de son travail.

Outre qu'ils sont ennuyeux pour l'employé, les postes dépourvus de responsabilités exigent aussi une supervision constante. Ils deviennent pesants à la fois pour l'entreprise et pour le personnel.

Nous avons tous besoin de savoir que notre travail est utile et que nous pouvons développer nos compétences. Il est donc important, dans cette perspective, de former le personnel à assumer des postes à responsabilités.

### COMMENT

1. Organiser des discussions de groupe sur les moyens d'améliorer le travail. Aborder les conséquences bénéfiques de la prise de responsabilités pour l'entreprise et le personnel.
2. Aborder le sujet de l'organisation et du contenu du travail dans le cadre de séances de formation sur l'amélioration du travail et l'évolution de carrière.
3. Lors de ces formations, utiliser des exemples de postes bien organisés qui peuvent accroître la satisfaction du personnel.
4. Favoriser le travail de groupe. C'est un bon moyen de prendre conscience qu'un poste à responsabilités est plus intéressant et qu'il contribue à développer les compétences.
5. Prévoir de réelles possibilités de formation sur site ou à l'extérieur pour que le personnel puisse assumer des postes à responsabilité et polyvalents.

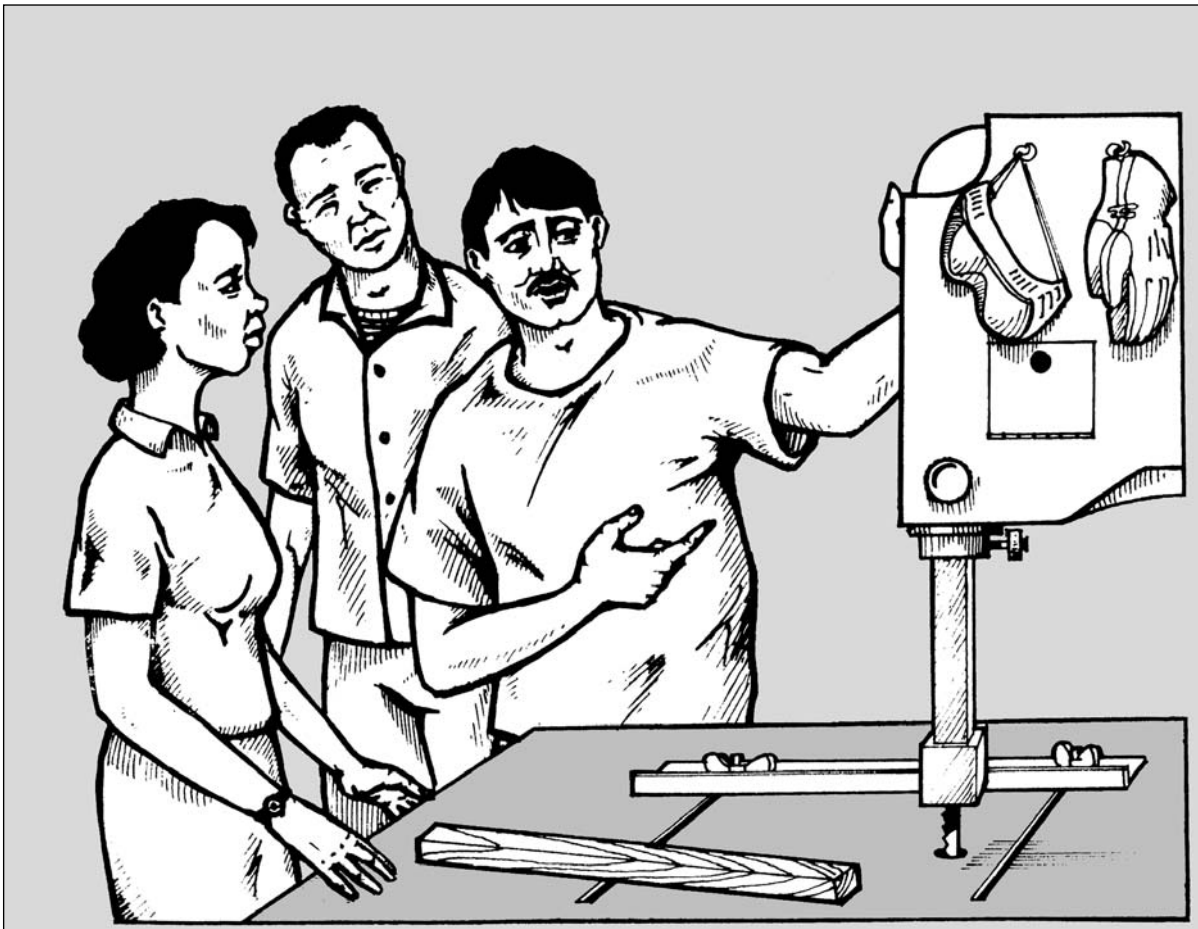
### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Accroître la mobilité au sein de l'entreprise pour qu'un employé puisse être affecté à différentes tâches et apprendre à assumer des responsabilités dans des situations variées.

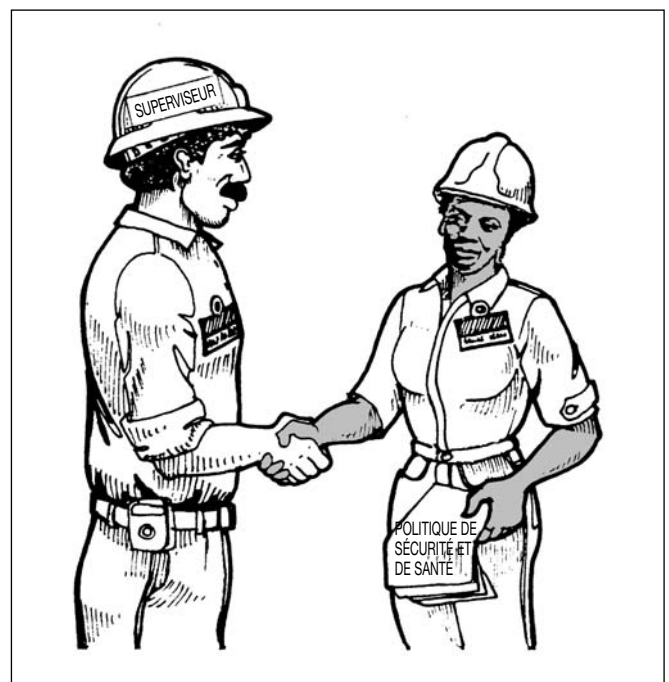
- S'assurer que la prise de responsabilités supplémentaires peut aboutir à une meilleure qualité du travail, avec une récompense proportionnelle à long terme.
- Discuter avec le personnel des postes qui comportent des responsabilités et qui sont productifs.

### À NOTER

En assumant un plus grand nombre de responsabilités, un employé prend conscience de la place que tient son travail dans l'activité globale de l'entreprise. Son poste en devient plus productif et plus satisfaisant.



**Figure 114a. Former le personnel à assumer plus de responsabilités, notamment la sécurité**



**Figure 114b. Communiquer au personnel la politique de l'entreprise sur l'amélioration du lieu de travail, et favoriser la communication entre employés**

## CHECKPOINT 115

Permettre aux employés de communiquer facilement et de s'entraider sur le lieu de travail.

### POURQUOI

Une bonne communication au sein du personnel – savoir ce que les autres font et pensent, et comment coopérer – est indispensable pour assurer un bon niveau de performances.

Une mauvaise communication aboutit généralement à des retards ou à une baisse de la qualité des produits, voire à des erreurs ou des accidents.

Certains opérateurs peuvent aussi se sentir isolés des autres employés, occupés à effectuer leurs tâches. L'entreprise doit donc favoriser les possibilités de communication et d'entraide entre employés au cours de leurs activités quotidiennes.

### COMMENT

1. Organiser le travail de manière à ce que les membres d'une équipe aient la possibilité de communiquer de temps à autre. Encourager également les conversations occasionnelles. Éviter autant que possible le travail isolé.
2. Organiser de courtes réunions, avant chaque quart par exemple, pour communiquer les instructions, échanger les plans de travail de la journée et répondre aux questions.
3. Encourager la planification et la réalisation des tâches par groupes, en confiant des missions à un groupe plutôt qu'à des employés particuliers. Cette méthode favorise la communication et la coopération.
4. Prévoir des possibilités de formation et de recyclage des opérateurs dans le cadre de leur travail. C'est un bon moyen d'améliorer la communication et l'entraide.

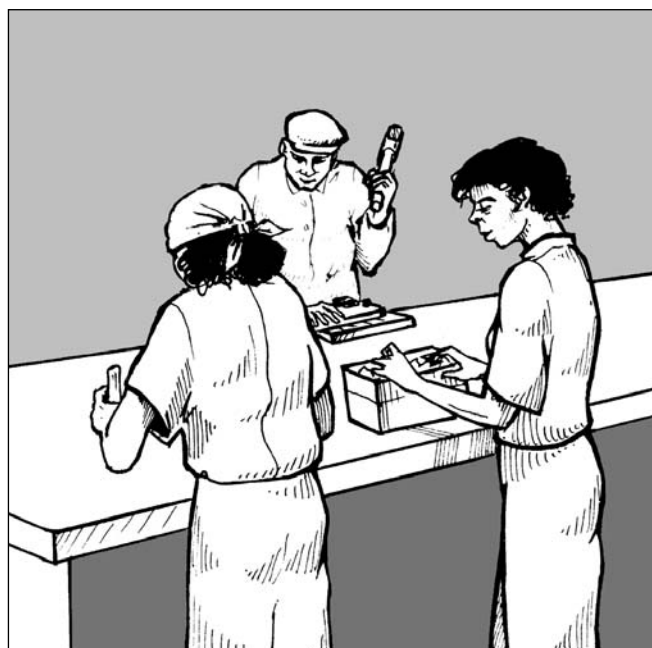
### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Utiliser les bulletins d'information, feuilles d'instructions, affiches et présentations orales comme outils de communication.
- Prévoir des vestiaires, zones de repos, fontaines et coins repas, qui seront autant d'occasions d'échanges pour les employés.

- Favoriser le développement professionnel et encourager les rotations occasionnelles de postes. Cette méthode favorise la communication et l'entraide.

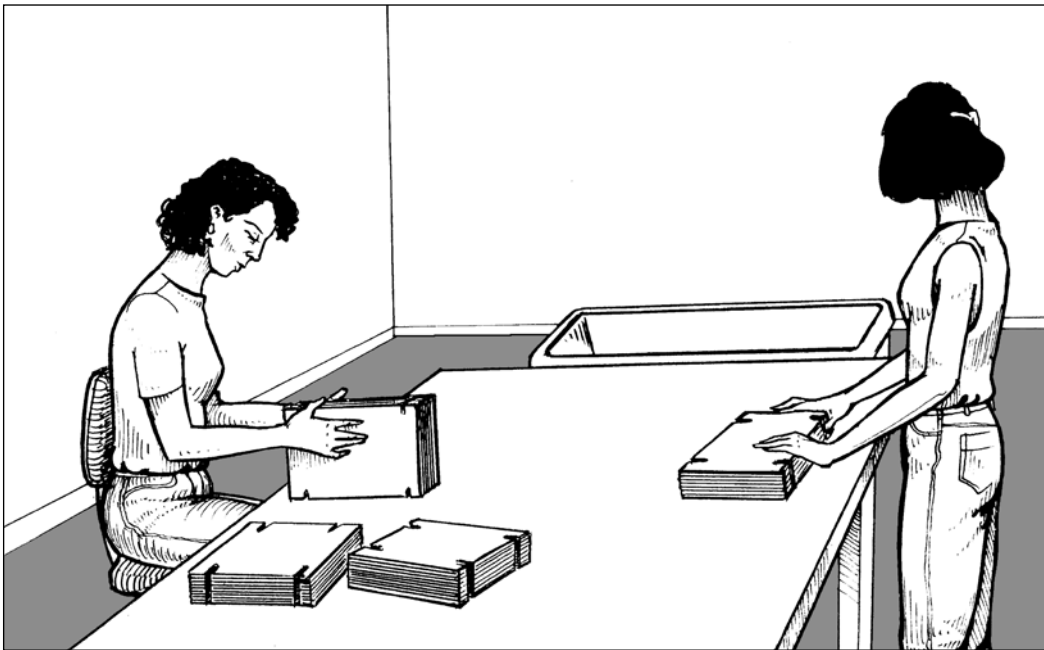
### À NOTER

Favoriser la communication. La communication améliore souvent les performances et donne le sentiment de travailler pour un objectif commun.

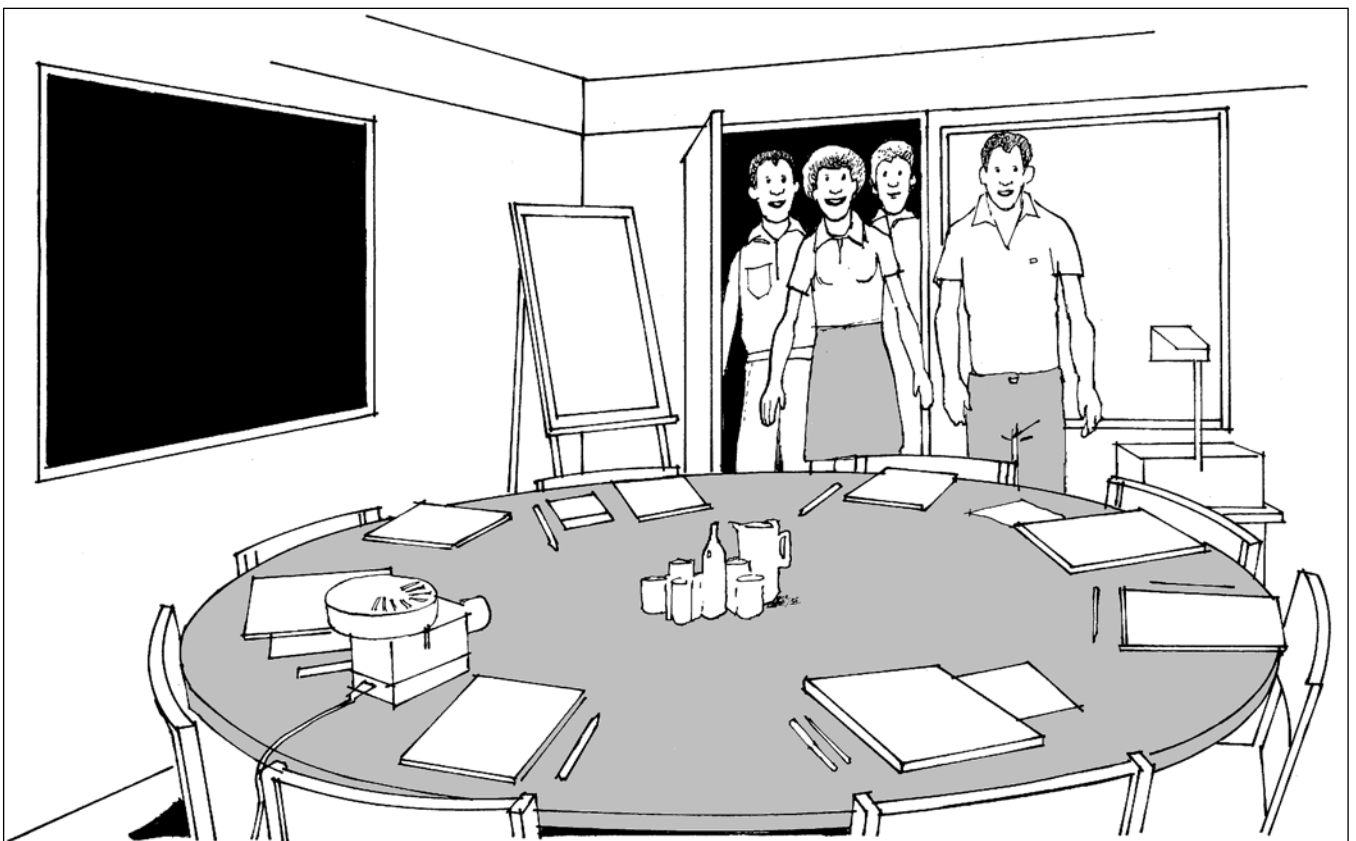


**Figure 115a. Favoriser la communication sur le lieu de travail et la réalisation de tâches en groupes**





**Figure 115b. Confier des missions à un groupe plutôt qu'à des employés donnés. Cette méthode accroît la communication, facilite les flux de travail et améliore les performances**



**Figure 115c. Organiser des séances de formation dans le cadre du travail**

## CHECKPOINT 116

Permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.

### POURQUOI

L'arrivée des nouvelles technologies a profondément changé les méthodes de travail. En assurant le développement professionnel de ses employés, l'entreprise se donne les moyens de mettre en place de nouveaux systèmes de travail qui augmentent la productivité et la sécurité.

Le développement des compétences permet aussi aux opérateurs d'assumer différents postes. Cela simplifie l'organisation des rotations et supprime le remplacement des employés absents par du personnel extérieur.

Les employés polyvalents savent mieux travailler en groupe ; les performances sont améliorées et les coûts de supervision réduits.

### COMMENT

1. Déterminer les compétences que doit/souhaite acquérir le personnel et examiner les possibilités de formation : sur site ou à l'extérieur pour les employés sélectionnés.
2. Encourager tous les employés à acquérir de nouvelles compétences en leur communiquant, par écrit, les possibilités qui leur sont offertes et la manière de s'inscrire.
3. Demander aux employés de proposer des plans de formation pratiques pour développer leurs compétences, et en discuter ensemble.
4. Dans la mesure du possible, organiser les formations durant les heures de travail.
5. Favoriser le principe des groupes de travail pour que le personnel ait l'occasion d'appliquer ses nouvelles compétences au travers d'échanges ou de partages de tâches.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Si nécessaire, organiser de courtes formations d'acquisition de nouvelles compétences pour confirmer les besoins et pour encourager le personnel à participer à des formations ultérieures.

- Évaluer les progrès réalisés dans l'acquisition de nouvelles compétences (par ex. une fois par an), et modifier le programme de formation en conséquence.
- Profiter pleinement des cours dispensés par les formations et autres institutions.

### À NOTER

La flexibilité des employés polyvalents permet de désengorger les problèmes de production en échangeant les tâches, en partageant le travail et en mettant en place une organisation productive basée sur les groupes de travail.



**Figure 116. Définir des plans de formation basés sur les suggestions du personnel**

## CHECKPOINT 117

Constituer des groupes de travail, en attribuant à chaque groupe des tâches collectives à accomplir et la responsabilité des résultats obtenus.

### POURQUOI

De nombreuses entreprises préfèrent aujourd'hui répartir les tâches entre groupes de travail plutôt que de les affecter à des employés. Ces groupes sont en effet plus productifs et le temps perdu à des tâches inutiles et le nombre d'erreurs s'en trouvent réduits.

Cette organisation, qui aboutit à un gain de temps, se traduit par une réduction des coûts qu'engendre la supervision de chacune de ces personnes et par une amélioration des flux de travail.

Autre avantage du travail en groupe : il favorise la communication et l'acquisition de nouvelles compétences. Les employés peuvent s'entraider pour résoudre les problèmes de production et devenir collectivement responsables de la productivité, de la qualité et de la discipline. Cette stratégie contribue aussi à créer un bon climat dans l'entreprise.

### COMMENT

1. Confier à un groupe la responsabilité de préparer et de mettre en place une série de tâches.
2. Envisager de regrouper des employés occupés sur un même montage autour d'une table, et réorganiser le travail de sorte qu'ils s'entraident et partagent le travail.
3. Réorganiser la chaîne de production en plaçant des stocks tampon entre les postes de travail.
4. Mettre en place des processus mécaniques ou automatisés de manière à ce que les employés les utilisant puissent travailler en groupe.
5. Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences pour que le personnel puisse échanger/partager des tâches au sein des groupes de travail.
6. S'assurer que les récompenses sont basées sur les performances du groupe et non sur celles de membres individuels.

## QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- S'assurer que chaque groupe de travail peut obtenir les informations et les conseils dont il a besoin (par ex. sur les fournitures et la maintenance).
- Le groupe doit contrôler les méthodes qu'il utilise pour exécuter son travail et décider du mode de partage des tâches entre ses membres.
- Les performances du groupe doivent être évaluées régulièrement et les résultats communiqués à tous les membres du groupe.
- S'assurer qu'aucun des groupes ne comporte d'« exclus ». Parce qu'elles ne se sentent pas associées aux responsabilités du groupe, ces personnes peuvent être à l'origine de problèmes.

### À NOTER

Les groupes de travail autonomes, qui sont collectivement chargés de la planification et du partage des tâches et de la qualité finale, sont très productifs. Ils travaillent plus rapidement et plus efficacement que le même nombre d'employés travaillant individuellement.



**Figure 117. Confier à un groupe la responsabilité de planifier et de mettre en oeuvre une série de tâches**

## CHECKPOINT 118

Améliorer les tâches difficiles ou peu appréciées pour accroître la productivité à long terme.

### POURQUOI

Toute entreprise connaît des problèmes de production appelés " goulots d'étranglement ". Ils correspondent à des tâches épineuses, et donc peu appréciées du personnel, qui méritent pourtant que l'on s'y attarde.

Il y a encore peu de temps, on pensait qu'un poste était défini en fonction d'impondérables techniques et économiques. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies et à une meilleure organisation du travail, ces tâches fastidieuses et monotones sont devenues plus intéressantes.

Cette avancée a d'autres avantages : elle facilite la répartition des tâches, la rotation des employés et la mise au point des plans de production.

### COMMENT

1. Examiner les postes considérés fastidieux. Il peut s'agir :
  - de tâches physiques, comme la manutention de matières lourdes ;
  - d'un travail exposé à une chaleur ou un froid excessif, à des poussières, du bruit ou autres éléments dangereux ;
  - d'un travail souvent exécuté à des heures irrégulières, avec des quarts de nuit par exemple ;
  - d'une tâche répétitive qui est fragmentée, ennuyeuse et isolée ;
  - de postes qui exigent peu de compétences et qui débouchent sur des perspectives de carrière limitées ;
  - de postes qui exigent des compétences, mais qui sont pénibles, stressants et fatigants.
2. Mécaniser les tâches pénibles, mais éviter les postes cadencés par une machine ou monotones.
3. Améliorer l'équipement et la séquence des opérations pour simplifier le travail et le rendre plus enrichissant du point de vue des responsabilités.

4. Diversifier les tâches pour allonger le temps de cycle. Il s'agira, par exemple, de créer un poste qui consiste en une séquence de tâches d'assemblage.
5. Rendre le poste moins dépendant de la cadence d'une machine ou d'une ligne de production. On peut, par exemple, disposer les stocks tampon de produits non finis en amont mais également en aval pour que l'employé puisse faire une pause ou changer sa cadence.
6. Ajouter plus de tâches à responsabilités (d'inspection, de maintenance ou de réparation).
7. Favoriser les postes polyvalents et le partage des tâches pour éviter que les opérations ardues ne soient le lot que de quelques employés.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Le travail en groupe est un moyen pratique d'améliorer le contenu d'une tâche. Il permet un chevauchement des compétences et le partage des tâches fastidieuses.
- La suppression des tâches difficiles doit être planifiée avec le concours des employés. Une discussion collective sur ce sujet est indispensable.
- Insister sur le fait que la suppression des tâches ardues permet de réduire le stress professionnel et ses conséquences néfastes. Les compétences sont mieux utilisées, et les perspectives de carrière plus larges. L'entreprise n'en deviendra que plus productive.

### À NOTER

Il n'existe aucune solution simple au problème des tâches fastidieuses. Il faut donc s'appuyer sur les suggestions émises par les cadres et les employés. Envisager d'améliorer l'équipement, les méthodes de travail et l'organisation globale du travail.



AVANT



APRÈS

**Figure 118a. (i) et (ii) L'équipement mais aussi l'organisation du travail doivent être améliorés. Regrouper les postes pour créer une séquence de tâches est un bon début**



**Figure 118b. Il existe diverses manières d'exécuter le même travail. En améliorant les tâches fastidieuses ou inintéressantes, la répartition des tâches, le roulement du personnel et la mise en place des plans de travail deviennent plus simples**

## CHECKPOINT 119

Diversifier les tâches pour rendre le travail plus intéressant et varié.

### POURQUOI

Des tâches répétitives et monotones entraînent ennui et fatigue avec pour conséquences une baisse de la productivité et une attitude négative vis-à-vis du travail. D'où la nécessité d'instaurer de fréquents changements de tâches.

La monotonie peut conduire à un dérapage de la vigilance, et donc à une baisse de la qualité du travail, voire à des accidents. Elle doit être éliminée pour que les employés restent alertes et productifs.

L'exécution de tâches variées prépare les employés à développer des compétences polyvalentes. Ils seront alors plus productifs et contribueront à assurer un meilleur flux des tâches.

### COMMENT

1. S'assurer que les employés ont au moins deux tâches différentes à exécuter. Adapter le poste de travail et les outils en conséquence.
2. Diversifier les tâches pour allonger le temps de cycle par employé.
3. Permettre une rotation des tâches au sein d'un groupe pour que chaque employé exécute des tâches différentes.

4. Organiser des groupes autonomes dans lesquels plusieurs employés assument la responsabilité conjointe du partage et de l'exécution des diverses tâches.
5. Former le personnel à de nouvelles tâches.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Prévoir des postes de travail où les opérateurs peuvent exécuter différentes tâches, et qui peuvent servir à plusieurs employés.
- Pour les tâches diversifiées, prévoir des moments où le personnel peut faire quelques pas ou passer de la posture assise à la posture debout, et vice versa.

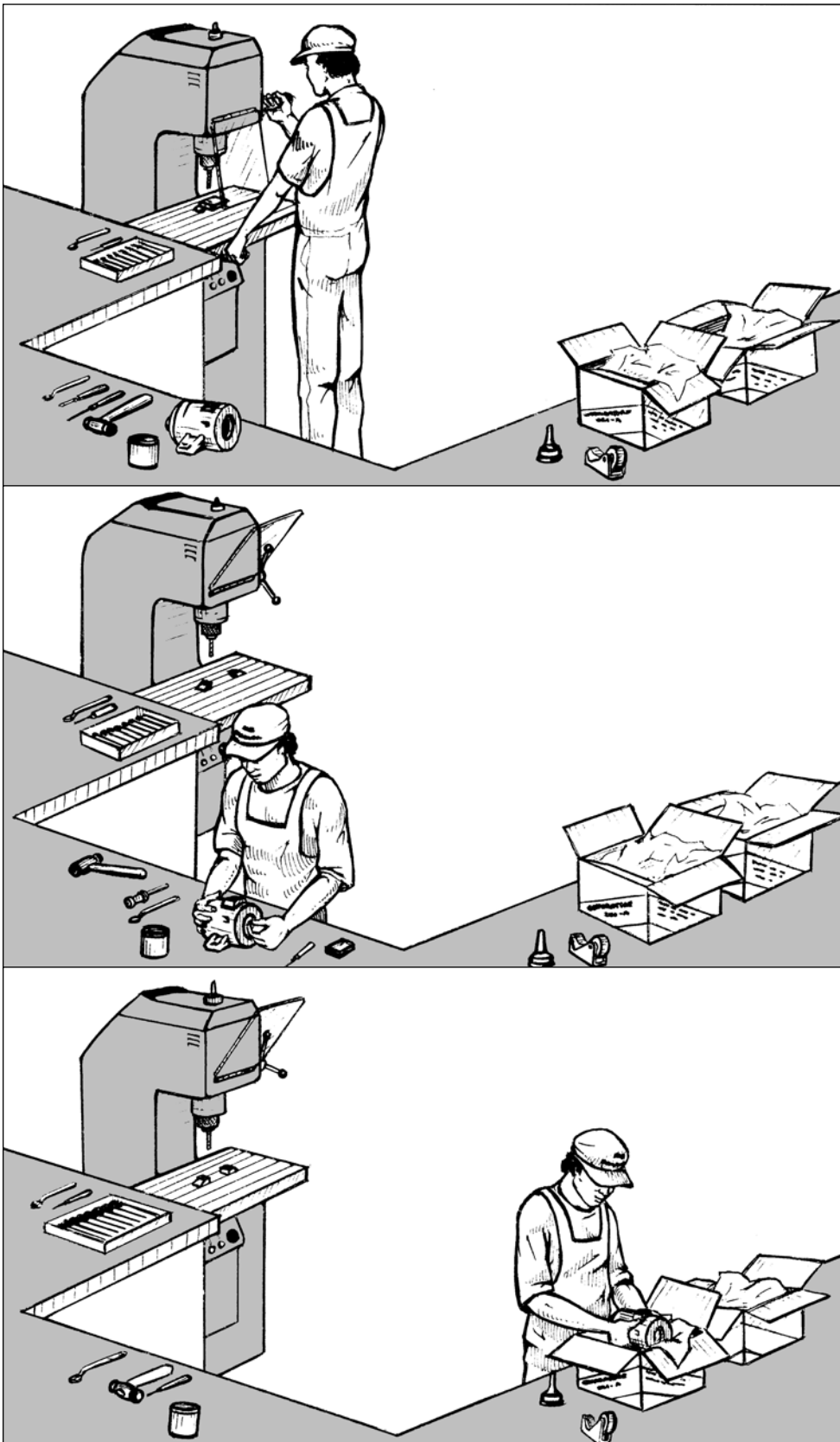
### À NOTER

Diversifier les tâches pour vaincre la monotonie et accroître la productivité.



**Figure 119a. Prévoir des postes de travail qui seront utilisés par des employés effectuant des tâches différentes. Cette méthode améliore les flux de travail**





**Figure 119b. Attribuer au moins deux tâches à chaque opérateur pour allonger le cycle et rendre le travail plus intéressant**

## CHECKPOINT 120

Constituer un petit stock de produits non finis (stock tampon) entre plusieurs postes de travail.

### POURQUOI

Un petit approvisionnement en produits non finis (stocks tampon), placé devant et derrière le poste de travail, élimine le temps perdu à attendre la pièce suivante. Ce gain de temps se répercute ensuite sur l'opérateur ou la machine suivante dans la chaîne de production.

Travailler à son rythme sans contrainte de temps est synonyme de souplesse pour l'employé, qui se sent organisé, indépendant et traité avec équité. La productivité s'en trouve améliorée à long terme.

Ces stocks tampon relèvent d'un nouveau concept, qui tend à remplacer les tâches cadencées par une machine (comme le travail à la chaîne) par une organisation plus souple du travail.

### COMMENT

1. Réorganiser le flux de travail et placer un petit stock tampon de produits non finis entre les postes de travail qui se suivent : A et B, B et C, C et D ... lorsque le flux de travail est dans ce sens.
2. Aménager un espace pour ces stocks tampon en prenant compte de la taille, du type et du nombre de pièces qui y seront installées.
3. Dans le cas de petites pièces, de simples boîtes ou de petites palettes équipées de séparations suffisent généralement.
4. Pour les pièces d'un volume ou poids supérieur – produits métalliques assemblés ou grandes pièces en bois – des palettes ou étagères mobiles ou fixes sont préférables.
5. Minimiser l'espace au sol utilisé par le stock tampon, et assurer un accès facile à l'opérateur suivant.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Pour chaque stock tampon, choisir une hauteur adéquate et veiller à minimiser l'effort à fournir pour y retirer ou poser des pièces.
- Stocker les pièces d'une manière systématique. Les employés doivent pouvoir les repérer immédiatement et les manipuler facilement.

- Les stocks tampon permettent aux opérateurs de s'avancer dans leurs tâches et donc de s'arrêter quelques minutes, de corriger les paramètres de la machine ou d'aller chercher d'autres pièces sans ralentir l'ensemble de l'opération. La continuité et la flexibilité sont ainsi garanties.
- Si le stock tampon doit être transporté d'un poste de travail à un autre, prévoir une étagère mobile pour le ranger une fois le travail terminé à un poste.

### À NOTER

Les stocks tampon (petits approvisionnements de pièces entre postes de travail) sont utilisés dans de nombreux systèmes de production modernes. Ils sont représentatifs d'une bonne organisation du travail.

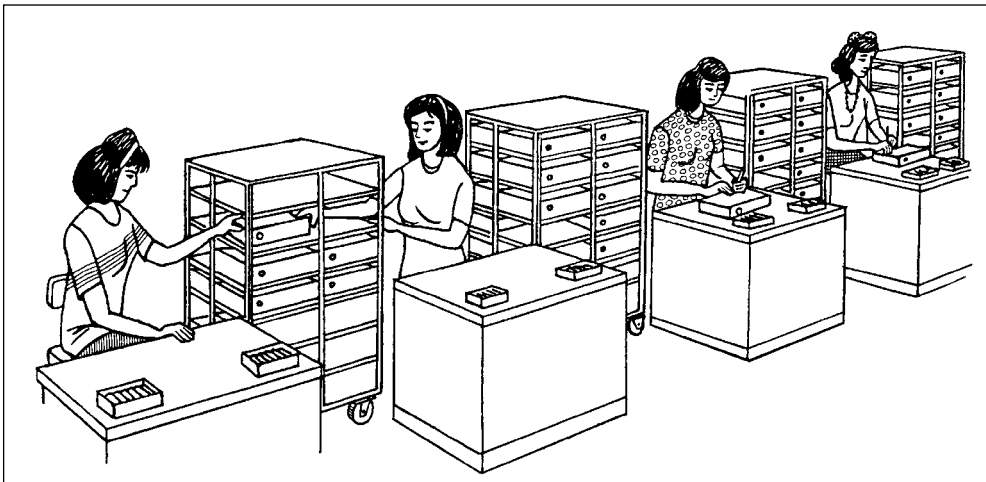


Figure 120a. Chaîne de montage avec des stocks tampon entre les postes de travail

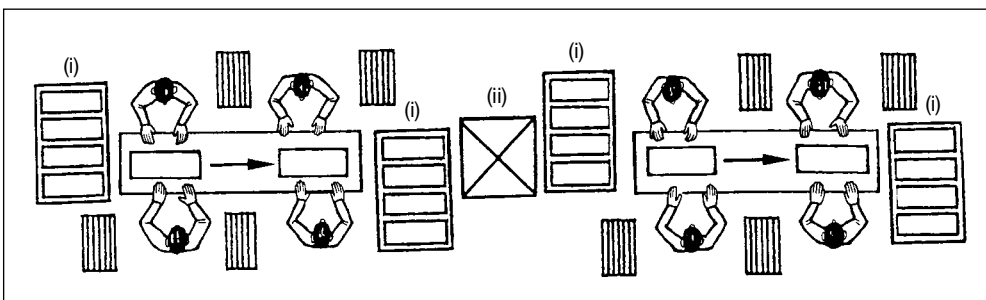


Figure 120b. Nouvelle disposition basée sur le regroupement des postes de travail et les stocks tampon. (i) Stocks tampon. (ii) Unité de montage automatisée. Remarquer que les stocks tampon et les postes de travail regroupés permettent une automatisation partielle sans interruption de la production

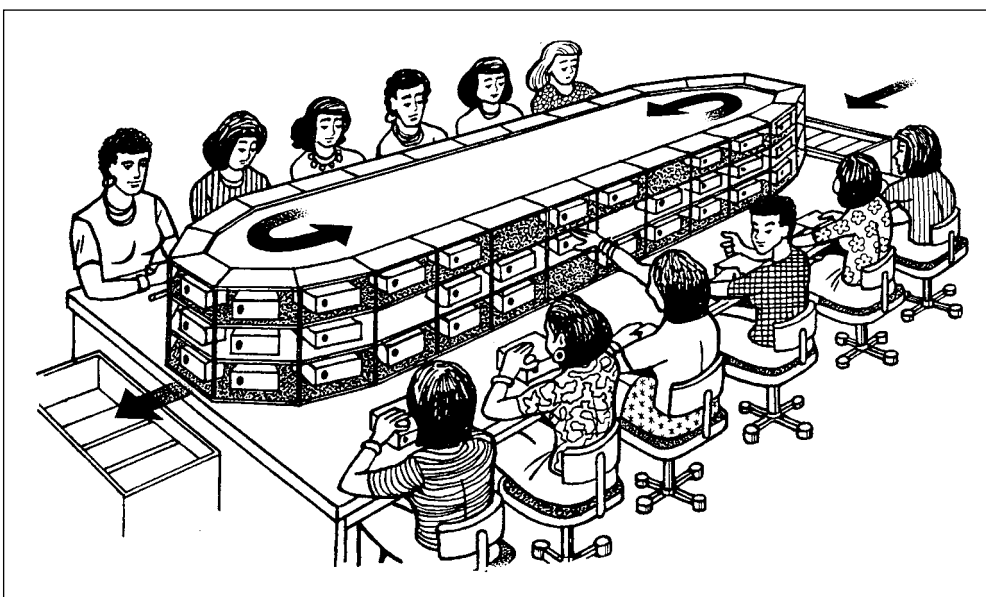


Figure 120c. Stock tampon rotatif posé sur la table de travail

## CHECKPOINT 121

Alterner le travail sur écran avec d'autres tâches pour accroître la productivité et réduire la fatigue.

### POURQUOI

Le travail sur écran exige une posture fixe et fatigue les yeux. Il est possible d'éviter les douleurs et l'inconfort qui en résultent en alternant les tâches sur écran avec d'autres tâches, et en utilisant une table et une chaise réglables.

Un poste qui intègre des tâches multiples et variées favorise la satisfaction de l'opérateur ; il se sent mieux et la productivité augmente.

Le travail prolongé sur écran consiste souvent à effectuer des tâches simples et répétitives (saisir des données, par exemple). Associer à ces tâches un travail hors écran qui exige plus de compétences permet de varier les contraintes physiques, visuelles et intellectuelles, et donc de réduire les problèmes généralement liés au travail sur écran.

### COMMENT

1. Associer aux tâches répétitives des tâches non répétitives et interactives. Par exemple, alterner entre la saisie de données et l'interrogation de données.
2. Organiser le travail pour un groupe dans lequel chaque opérateur peut exécuter des tâches multiples.
3. Effectuer une rotation des postes pour que tous les employés puissent alterner entre les tâches sur écran et d'autres tâches (par ex. travail de bureau classique).
4. Reformuler le personnel au travail sur écran et au travail hors écran. Cela facilite l'organisation du travail et optimise l'équipement et les ressources humaines, tout en améliorant le moral du personnel.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Inciter le personnel à trouver d'autres tâches à exécuter en alternance avec le travail sur écran.
- Former ces opérateurs à des tâches sur écran qui exigent plus de compétences (par ex. des tâches multiples plus un travail interactif) et à d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

## À NOTER

Les employés qui alternent entre le travail sur écran et d'autres tâches au cours de la journée sont généralement plus satisfaits.



**Figure 121. (i) et (ii) Alternier le travail sur écran avec d'autres tâches pour éviter un travail sur écran en continu**

## CHECKPOINT 122

Faire des pauses courtes et fréquentes lors d'un travail sur écran en continu.

### POURQUOI

Le travail sur écran exige une posture fixe et fatigue les yeux. En évitant l'apparition de la fatigue, les pauses contribuent à maintenir un bon niveau de performances.

Un travail sur écran prolongé accroît aussi le risque d'erreurs. Ces pauses offrent à l'opérateur la possibilité de retrouver son attention et sa concentration, et donc d'améliorer la qualité de son travail.

Les courtes pauses prises à des intervalles relativement proches (par ex. toutes les heures) sont plus bénéfiques que les longues pauses une fois que l'opérateur a dépassé un certain niveau de fatigue.

### COMMENT

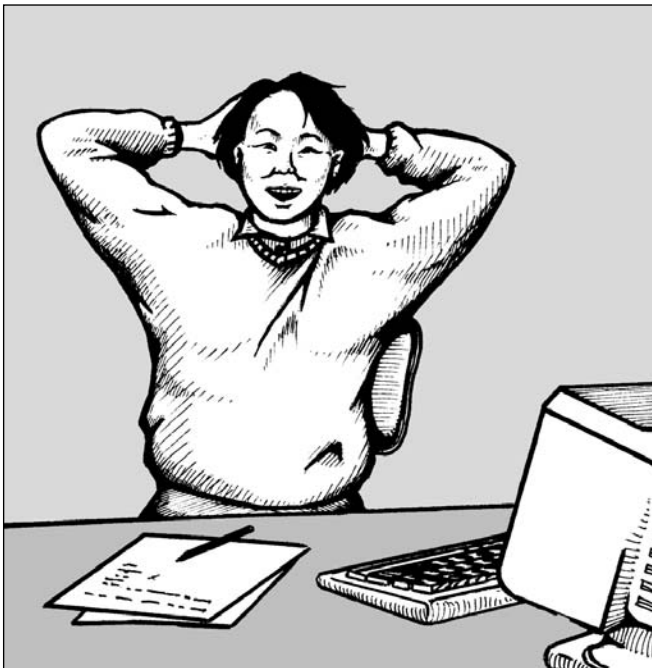
1. Autoriser de courtes pauses toutes les heures par exemple. Il est déconseillé de travailler (par ex. pendant deux à quatre heures) sans se reposer quelques minutes. Pour réduire la fatigue, changer de posture et fixer le regard loin de l'écran régulièrement.
2. Alternier avec de petites tâches hors écran. Changer de posture ou se lever pour aller chercher quelque chose ou communiquer avec une autre personne permet de réduire la fatigue des muscles et des yeux.
3. Passer sa pause loin du poste de travail sur écran.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est important de reposer ses yeux loin de l'écran pour éviter toute fatigue. Une pause bénéfique doit donc être prise loin du poste de travail.
- Faire quelques exercices de détente pendant la pause : marche, mouvements d'étirement ou gymnastique simple.
- Il faut faire une pause *avant* que ne s'installe la fatigue. S'imposer un arrêt à intervalles réguliers, toutes les heures par exemple.

### À NOTER

Faire de courtes pauses régulièrement pour que le corps et l'esprit puissent retrouver une énergie nouvelle.



**Figure 122a. Faire des pauses courtes et fréquentes lors d'un travail sur écran en continu**



**Figure 122b. Faire quelques exercices de détente pendant la pause**

## CHECKPOINT 123

Prendre en compte les compétences et préférences des employés lors de la répartition des tâches.

### POURQUOI

Chaque personne est unique, et les compétences et préférences des employés varient. Certains se fatiguent vite, tandis que d'autres seront en sous charge. La répartition des tâches est un exercice qui exige une planification et une évaluation constantes.

Une mauvaise répartition des tâches peut conduire à un manque à gagner et à des coûts supplémentaires. Cette responsabilité ne doit donc pas être sous-estimée, car les bénéfices qui en découlent sont nombreux.

Les préférences des employés sont aussi importantes que leurs compétences. Il faut en tenir compte pour motiver le personnel et l'aider à se sentir personnellement responsable de son travail.

### COMMENT

1. Connaître les compétences et préférences de chaque employé. Consulter le personnel et des personnes spécialisées dans l'organisation du travail pour mieux répartir les tâches.
2. Lors de la répartition des tâches, déterminer d'abord si l'organisation du travail est adéquate en se basant sur les principes suivants :
  - dans la description du poste, la personne chargée de la production et de la qualité doit être clairement définie
  - chaque poste doit favoriser le développement des compétences de l'opérateur pour permettre la permutation des tâches
  - les tâches composant chaque poste doivent être suffisantes pour occuper pleinement celui/celle chargé(e) de les exécuter, sans toutefois dépasser ses capacités
3. Associer les tâches de sorte que chaque employé soit chargé d'une série d'opérations à la fois intéressantes et exigeant des compétences spécialisées.
4. Attribuer à chaque opérateur le poste le mieux adapté à ses compétences et préférences.
5. Prévoir des cycles de formation et de recyclage pour améliorer la répartition des tâches.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Ne pas oublier qu'il est très difficile de maintenir le personnel pleinement occupé en l'absence de diversification des tâches.
- La fragmentation des tâches intéresse peu les employés et ne permet donc pas de satisfaire leurs préférences.
- Répartir les tâches ne consiste pas uniquement à sélectionner les personnes qui exécuteront chaque opération. Des efforts doivent être continuellement déployés pour améliorer la manière dont elles sont exécutées.
- Une bonne répartition des tâches peut réduire les coûts de supervision en déléguant au personnel la responsabilité de la production et de la qualité du travail exécuté.

### À NOTER

Attribuer à chaque employé un travail à responsabilités qui correspond au mieux à ses compétences et à ses préférences. Pour cela, s'intéresser aux qualifications de chaque opérateur et améliorer l'organisation du travail.





**Figure 123. Lors de la répartition des tâches, prendre en compte non seulement les compétences de chaque personne mais également ses préférences**

## CHECKPOINT 124

Adapter les locaux et les équipements aux employés handicapés pour qu'ils puissent faire leur travail en toute efficacité et sécurité.

### POURQUOI

Les employés handicapés peuvent travailler en toute efficacité et sécurité à condition que l'entreprise se donne les moyens de répondre à leurs besoins.

Chaque handicap nécessite une attention particulière du point de vue de l'organisation du travail. Il suffira parfois d'adapter l'équipement ou les tâches, mais dans d'autres cas, l'entreprise devra soigneusement considérer la manière d'aménager le poste de travail.

La meilleure solution passe par une discussion de groupe, qui établit les priorités et la façon d'améliorer le poste de travail.

### COMMENT

1. Organiser une discussion de groupe pour répondre aux besoins particuliers des employés handicapés. Les mesures qui tendent à rendre le poste de travail plus convivial sont souvent efficaces, mais il faut également prendre en compte les besoins individuels.
2. À l'aide de ce manuel, examiner les différentes facettes du poste et envisager les améliorations possibles.
3. Prendre en compte non seulement l'accès au matériel de travail et son utilisation, mais aussi à l'ensemble des équipements et installations mis à la disposition du personnel dans la journée (mobilité, installations sanitaires, etc.).
4. Organiser des formations sur les besoins propres aux travailleurs handicapés. L'ensemble des cadres et du personnel y seront conviés.

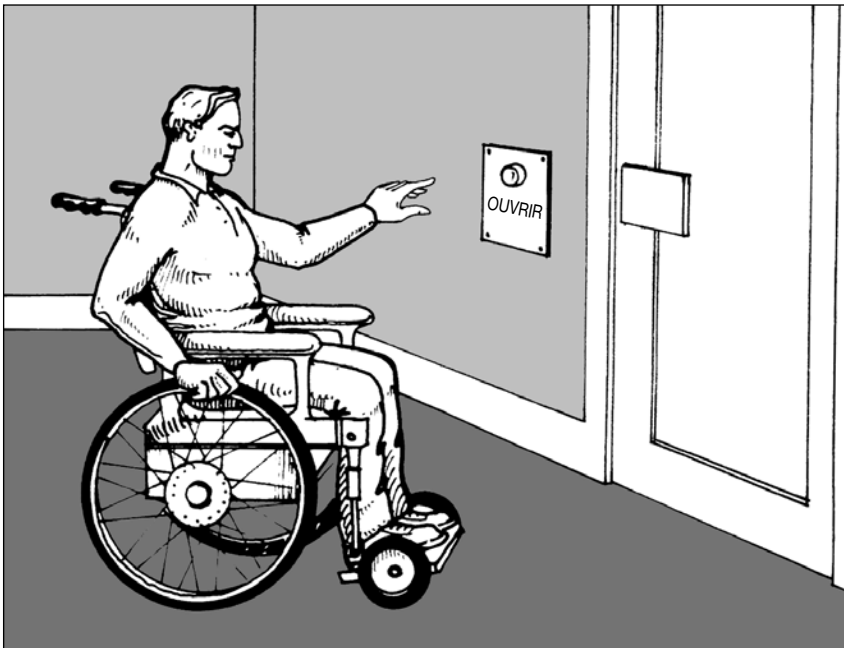
### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Consulter le personnel handicapé et non handicapé sur les mesures à prendre pour répondre aux besoins des employés handicapés. Les résultats peuvent servir de base aux discussions de groupe.
- Appliquer une organisation du travail souple pour les employés handicapés. Aborder, lors de réunions de groupe, les diverses options possibles pour trouver une solution pratique.

- S'inspirer des exemples déjà réalisés au sein de l'entreprise, mais aussi dans d'autres sociétés. Discuter de ces cas pour déterminer si le même type de disposition est applicable.

### À NOTER

Les employés handicapés peuvent travailler en toute efficacité et sécurité si l'entreprise se donne les moyens de répondre à leurs besoins. Organiser une discussion regroupant l'ensemble du personnel.



**Figure 124a. Prendre en compte l'accès et l'utilisation du matériel et des installations par les employés handicapés en tenant compte de leurs besoins spécifiques**



**Figure 124b. Si l'entreprise répond à leurs besoins, les employés handicapés peuvent travailler en toute efficacité et sécurité**

## CHECKPOINT 125

Apporter l'attention requise à la sécurité et à la santé des femmes enceintes.

### POURQUOI

Les conditions de travail ne doivent pas constituer un risque pour la femme enceinte et l'enfant à naître. Les femmes étant aujourd'hui présentes dans tous les secteurs d'activité, il est important de garantir la sécurité et la santé des femmes enceintes.

La condition physique de la femme au cours des derniers mois de sa grossesse exige une attention particulière. L'entreprise s'assurera de leur éviter les tâches physiques ou pénibles, comme le travail de nuit.

### COMMENT

1. Ne pas confier aux femmes enceintes – notamment au cours des derniers mois de grossesse – des tâches qui impliquent de soulever des matières ou de transporter des charges lourdes.
2. Ne pas confier aux femmes enceintes des postes de nuit, ou autres tâches pénibles, durant les derniers mois de grossesse.
3. S'assurer qu'elles peuvent facilement accéder aux machines et équipements et qu'il y a suffisamment d'espace entre les postes de travail pour qu'elles puissent évoluer confortablement.
4. Prévoir des chaises pour les femmes enceintes. Ne pas leur attribuer de tâches qui les obligent à rester debout ou assises longtemps.
5. Confier aux femmes enceintes, notamment au cours des derniers mois de grossesse, des tâches qui leur permettent de prendre des pauses. Si nécessaire, organiser un roulement des tâches pour qu'elles puissent cadencer elles-mêmes leur production.

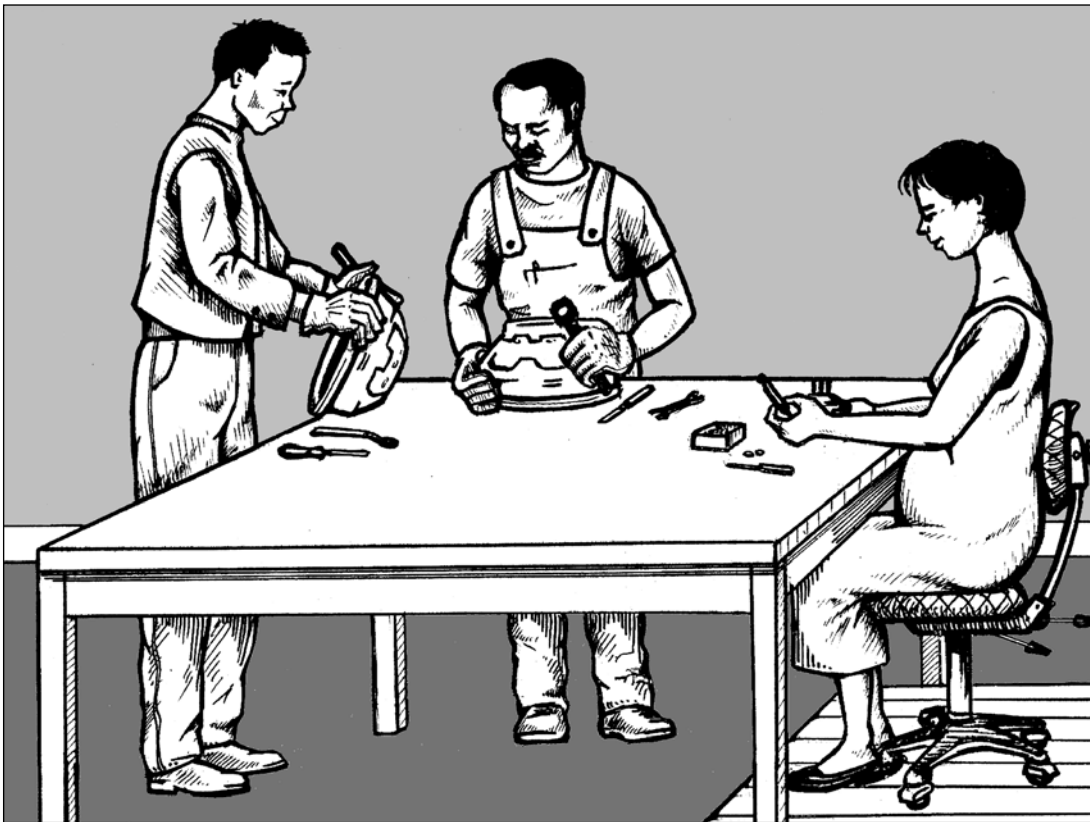
### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Si possible, confier aux femmes enceintes des tâches sédentaires qui n'exigent pas d'effort physique. Il est important qu'elles ne soient pas tenues de garder la même posture tout au long de la journée.
- Prévoir suffisamment de pauses pendant la journée pour les femmes enceintes.

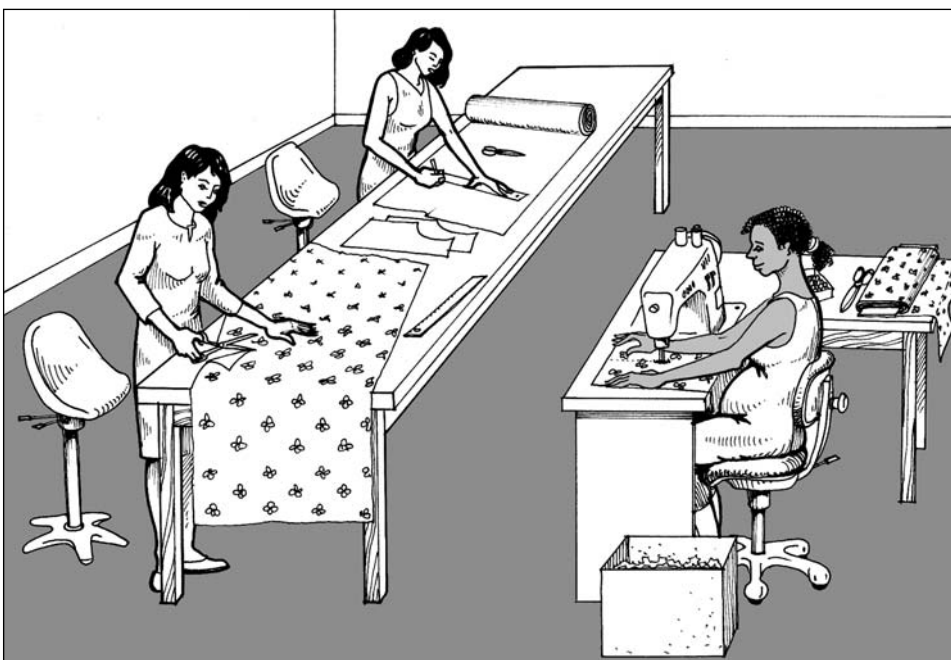
- Prévoir des sanitaires et parties communes facilement accessibles aux femmes enceintes.

### À NOTER

Les femmes enceintes, notamment au cours des derniers mois de grossesse, ont des besoins particuliers dont il faut tenir compte pour assurer la sécurité et la santé de la mère et de l'enfant à naître.



**Figure 125a. Confier aux femmes enceintes des tâches qu'elles peuvent exécuter confortablement dans la position de leur choix**



**Figure 125b. Ne pas confier aux femmes enceintes des tâches manuelles pénibles ou qui exigent une posture debout prolongée**

## CHECKPOINT 126

Prendre les mesures nécessaires pour que les employés âgés puissent travailler efficacement et en toute sécurité.

### POURQUOI

Les employés âgés bénéficient d'une longue expérience, mais ils peuvent avoir du mal à s'adapter aux tâches pénibles ou à une cadence de travail trop rapide. Adapter le travail aux personnes âgées peut améliorer la sécurité et le flux de travail.

Les employés âgés éprouvent parfois des difficultés à lire les instructions et affichages rédigés en petits caractères ou présentés sous une lumière faible. Veiller donc à ce qu'ils puissent lire ces messages.

Les nouvelles technologies peuvent faciliter le travail des personnes âgées, même si celles-ci ont du mal à s'y adapter. Malgré leur longue expérience, elles ont donc besoin d'être formées à ces nouveaux outils, tout comme les personnes plus jeunes.

### COMMENT

1. Vérifier auprès du personnel si certaines tâches sont difficiles ou constituent un risque pour les employés âgés. Envisager ensemble les possibilités de les adapter à ces personnes.
2. Utiliser des dispositifs mécaniques pour les tâches exigeant une certaine force. S'assurer que les employés âgés sont capables d'exécuter de nouvelles tâches en toute sécurité.
3. S'assurer que les instructions, panneaux d'affichage et étiquettes sont rédigés dans des caractères lisibles par les employés âgés.
4. Prévoir un éclairage suffisant pour les employés âgés. Installer des éclairages locaux, si nécessaire.
5. Ajuster la cadence de travail en fonction de l'âge de l'employé pour que les personnes âgées puissent la maîtriser plus facilement.
6. Lors de l'introduction de nouvelles technologies, consulter le personnel pour définir les mesures à prendre afin de les adapter aux employés jeunes et moins jeunes.

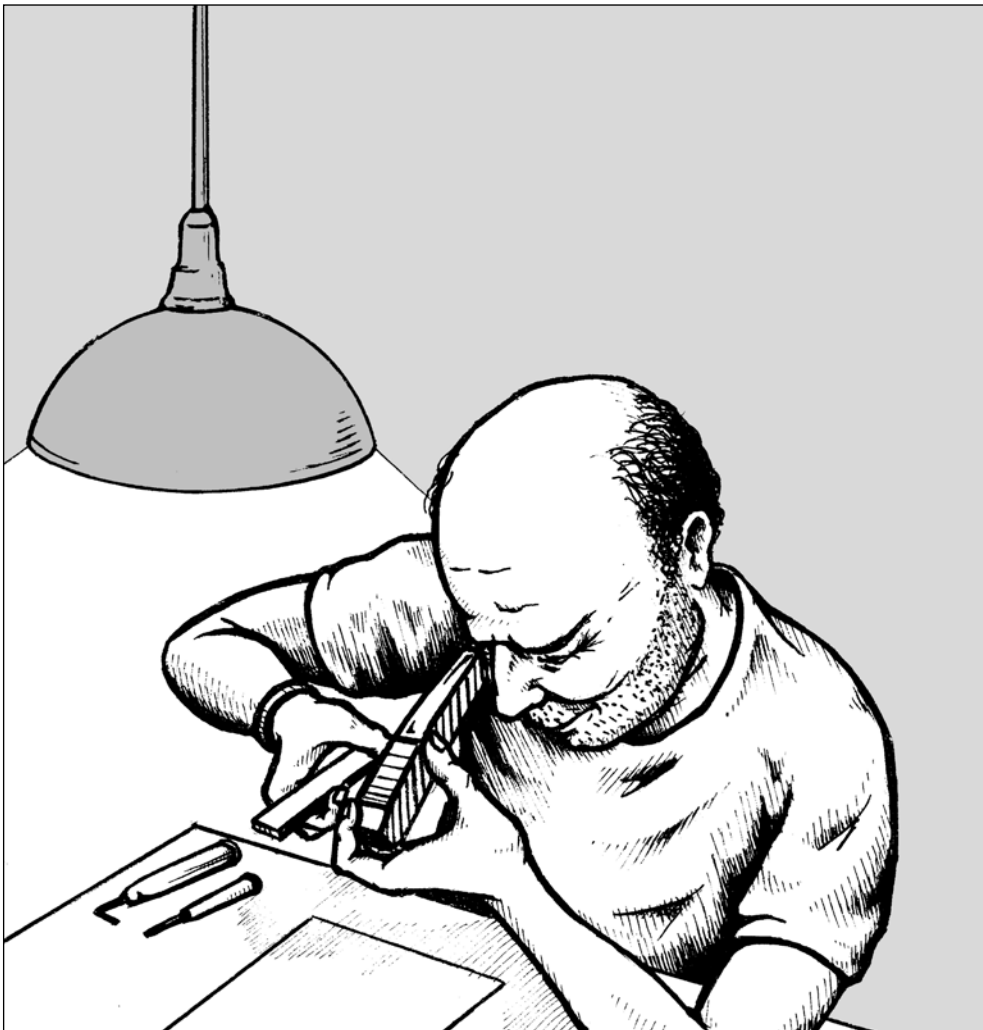
## QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Outre la mécanisation, il existe une palette de mesures pour rendre les tâches physiques moins pénibles. Investir dans du matériel de manutention, par exemple, peut être très utile aux employés âgés.
- Proposer des formations aux nouvelles tâches qui sont adaptées aux employés âgés.
- Regrouper les tâches pour lesquelles les employés âgés peuvent s'entraider et où la cadence peut varier. C'est un bon moyen de résoudre certaines difficultés propres aux personnes âgées.

### À NOTER

Mettre à profit l'expérience des employés âgés en adaptant leur travail à leur condition.

Les adaptations faites pour les employés âgés profitent également aux employés.



**Figure 126. Vérifier auprès du personnel si certaines tâches sont difficiles ou constituent un risque pour les employés âgés**

## CHECKPOINT 127

Établir des plans d'urgence pour permettre les interventions d'urgence, un accès facile aux locaux et une évacuation rapide.

### POURQUOI

Pour être préparé à une situation d'urgence, l'ensemble du personnel doit connaître la marche à suivre. L'entreprise doit donc établir des plans d'urgence.

S'ils sont élaborés avec soin, ces plans peuvent minimiser les conséquences d'une urgence potentielle et éviter des accidents graves.

Pour toutes les urgences, il existe une série de mesures qui doivent être prises selon un ordre de priorité. Il n'est pas toujours facile de se souvenir de ces priorités lorsque l'on se trouve dans le feu de l'action. D'où l'intérêt d'informer, puis de former régulièrement le personnel pour qu'il respecte la procédure mise en place.

### COMMENT

1. Faire une hypothèse raisonnable sur les types d'accidents possibles, et déterminer, à l'occasion d'une discussion de groupe, la procédure à suivre pour chacun d'entre eux. Il est capital de connaître la probabilité et les conséquences d'un incendie, d'une explosion, d'une importante fuite de substances toxiques, de blessures provoquées par une machine ou un véhicule, ou d'autres risques de blessures graves, comme les chutes ou les chocs avec des objets.
2. Lors d'une discussion de groupe, établir les mesures de première urgence à prendre dans chacune des situations. Par exemple : mesures d'urgence, procédures d'arrêt, appel aux secours, soins de première urgence et méthodes d'évacuation. Cadres, opérateurs et personnel de sécurité et de santé doivent participer à cette discussion.
3. Communiquer à l'ensemble du personnel les mesures d'urgence et les procédures d'évacuation. Former régulièrement les personnes susceptibles de participer aux opérations d'urgence et de premiers soins. Réaliser des simulations d'évacuation.

4. S'assurer que la liste des numéros de téléphone d'urgence est à jour et affichée dans toute l'entreprise. Vérifier auprès des employés s'ils savent où elle se trouve. S'assurer également que tous les moyens d'urgence (trousse de premiers soins, moyens de transport, équipement de protection, etc.) et extincteurs sont clairement marqués et facilement accessibles.

### QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Il est capital de préparer ces interventions et de communiquer le nom des personnes qui seront chargées des mesures d'urgence.
- En cas d'importants changements dans la production, l'utilisation de machines ou de produits chimiques, s'assurer que ces modifications ont été prises en compte dans les mesures d'urgence.
- Les plans d'urgence devraient inclure une évaluation des risques pouvant avoir un impact sur les alentours de l'entreprise.

### À NOTER

En cas d'urgence, tous les employés doivent savoir exactement ce qu'il faut faire. Les plans d'urgence bien conçus peuvent éviter des accidents graves.





Figure 127. Établir des plans d'urgence en collaboration avec le personnel

## CHECKPOINT 128

Connaître et partager les moyens d'améliorer le lieu de travail en s'inspirant des bons exemples de sa propre entreprise et des autres.

### POURQUOI

Votre entreprise compte sans doute de nombreux exemples de réussites dans le domaine des améliorations apportées au lieu de travail. D'autres sociétés ont peut-être mis en place des changements dans des conditions similaires.

Il est impossible de résoudre d'un coup tous les problèmes d'une entreprise. On adoptera une approche progressive pour l'ensemble des améliorations. Les exemples locaux constituent dès lors un guide précieux, d'autant que les bénéfices sont immédiatement visibles.

En s'inspirant de ces bons exemples, il est possible d'apprendre et de partager les moyens d'améliorer l'utilisation des équipements et des compétences.

### COMMENT

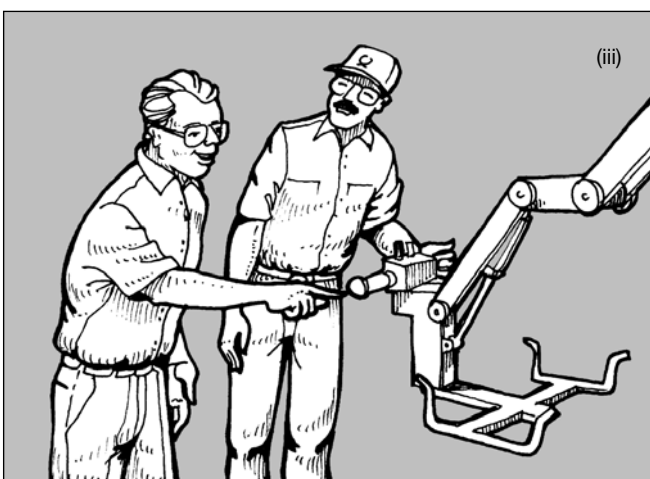
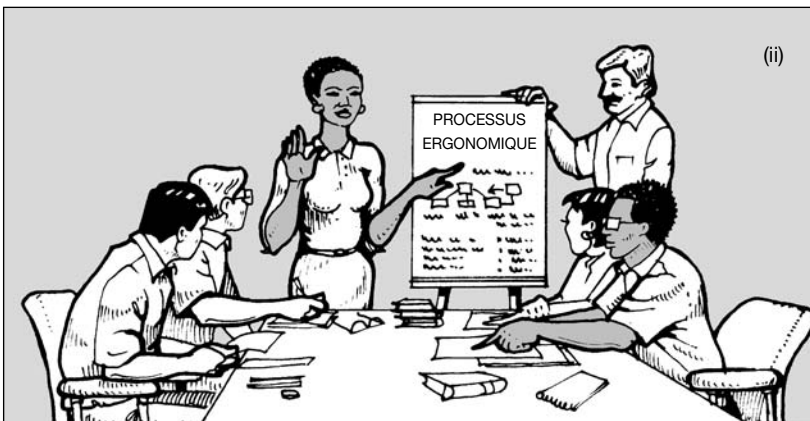
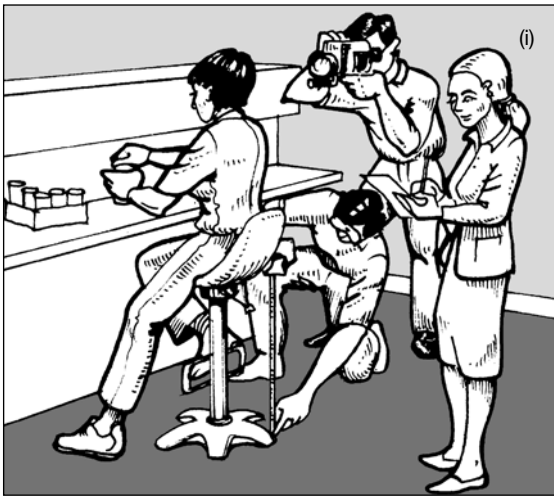
1. Répertorier sur le lieu de travail les différents exemples d'amélioration des méthodes de travail ou des conditions de sécurité et de santé. Les solutions simples et peu coûteuses sont particulièrement importantes. Examiner comment ces améliorations ont été mises en place.
2. Visiter les entreprises voisines ou consulter les manuels développés à cet effet. S'inspirer des exemples de réussites.
3. Aborder le sujet des améliorations avec un groupe de réflexion.
4. Noter les améliorations possibles et peu coûteuses, qui s'apparentent aux exemples de réussites constatées ailleurs.
5. Sur la base de ces bons exemples, essayer d'identifier des solutions viables. Au cours de la discussion, se concentrer sur celles qui peuvent être immédiatement mises en place et qui ne sont pas trop idéalistes.

## QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Les guides de formation pratique, conçus pour des formations modernes et pragmatiques, regorgent d'exemples d'améliorations dont toute entreprise peut s'inspirer.
- Créer des petits groupes de réflexion avec pour mission de trouver des solutions viables proches des exemples constatés ailleurs. Présenter des diapositives ou vidéo cassettes illustrant ces exemples. Inclure des personnes travaillant dans le lieu de travail en question.
- Commencer par des solutions simples et peu onéreuses est un bon principe de base. Dès que le personnel réalise combien elles sont faciles à instaurer, il s'implique souvent dans des projets de plus grande envergure. Ne pas oublier que la plupart des solutions ergonomiques sont simples et peu coûteuses.

### À NOTER

Les exemples de réussites constatées dans l'entreprise ont le pouvoir de stimuler la réflexion. Ils illustrent ce qu'il est possible de mettre en place dans des conditions similaires. Mais il est aussi possible de s'inspirer des améliorations réalisées dans d'autres entreprises.



**Figure 128. (i), (ii) et (iii) Constituer un ou plusieurs groupes qui contrôleront le lieu de travail, s'inspirer des bons exemples et établir des plans communs pour l'amélioration des conditions de travail**