

La place et l'utilisation de l'ergonomie dans une entreprise prestataire de nettoyage

Mémoire M2 Ergonomie Santé Développement

*Hugo SAISELET- Alternant Ergonome dans l'entreprise
H.REINIER Metz – Groupe ONET Propretés & Services.*

*Sous le tutoriel de Xénophon VAXEVANOGLU –PhD Ergonome Européen et
Responsable du Master Ergonomie Santé Développement – ILIS LILLE*



I.	Remerciements :.....	3
II.	Liste des figures :.....	4
III.	Liste des abréviations :.....	6
IV.	Résumé	7
V.	Introduction.....	8
	Présentation du groupe ONET	8
	Histoire :.....	8
	Organisation.....	9
	Les secteurs d'activité :.....	10
	L'agence H.Reinier Metz	12
	Organisation.....	12
	Activités et Prestations :.....	13
VI.	Réflexion.....	15
VII.	La demande de l'entreprise	22
	L'origine de la demande.....	22
	Analyse de la demande.....	22
	Les enjeux.....	24
	Le potentiel d'action	25
	Les éléments déjà établis.....	26
VIII.	Exploration des indicateurs de l'entreprise	28
	Les données RH : dimension sociale et démographique	28
	Les données QSE : Tableau KPI	33
	Les données économiques et commerciales	34
	Les données sécurité et santé :.....	36
	Maladies Professionnelles :	36
	Accidents de Travail.....	38
IX.	Reformulation de la demande.....	39
	Méthodologie d'intervention	40

X.	Elaboration du pré-diagnostic	40
	Préambule et Explication.....	40
	Les appels d'offre :.....	43
	Observations globales.....	48
	Travail prescrit et Travail réel :.....	49
	Taches prescrites et tâches réelles :.....	53
	Synthèse des écarts entre l'activité prescrite et l'activité réelle :.....	78
	Hypothèses :.....	81
XI.	Observations systémiques : démonstration des hypothèses émises.....	81
	Hypothèse 1	81
	Hypothèse 2	85
	Hypothèse 3	88
XII.	Diagnostic	103
	Local.....	103
	Global.....	105
XIII.	Propositions et mises en place de solutions	106
	Réorganisation du chantier et mises à disposition de moyens techniques :	107
	Redéfinition de la relation client-prestataire	117
XIV.	Projet futur	120
XV.	Conclusion.....	121
XVI.	Bibliographie	124

I. Remerciements :

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de mon projet mais aussi dans l'écriture de ce mémoire de fin d'études.

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur, Monsieur Bruno VEYNACHTER pour m'avoir offert l'opportunité d'intégrer cette magnifique agence de Metz, mais aussi pour m'avoir laissé libre choix dans mes missions.

J'adresse également mes remerciements à mon tuteur, Monsieur Michaël HUSS pour cette confiance dès mon premier jour, ainsi que pour son aide dans mes différents projets et idées.

Merci à vous deux pour votre bienveillance à mon égard.

Je n'oublie pas tous les responsables de secteur qui m'ont fait découvrir leur chantier, le travail réel de leurs salariés. J'ai appris beaucoup grâce à toutes ces heures sur le terrain. Merci pour votre disponibilité et votre aide dans mes projets.

Merci également aux salariés pour toutes vos réponses à mes questions, toutes vos propositions de solutions qui m'ont été d'une grande aide.

Enfin, je tiens aussi à remercier mes professeurs, Madame Sylvia PELAYO, Monsieur Xénophon VAXEVANOGLOU, Monsieur Tommy DUBOIS ainsi que tous les intervenants pour toutes les heures qu'ils m'ont consacré afin que je devienne un ergonomiste compétent.

II. Liste des figures :

Figure 1: Présence du groupe ONET dans le monde	8
Figure 2 : Exemple de communication	10
Figure 3 : Les différents secteur du groupe ONET	11
Figure 4 : Répartition des DR (en rouge) et des agences (en bleu)	11
Figure 5: Agence H.Reinier Metz.....	12
Figure 6: Répartition chiffre d'affaire de l'agence.....	14
Figure 7 : Les trois activités de l'agence H.Reinier METZ	15
Figure 8: Causeries "Gestes et Postures"	26
Figure 9 : Répartition des agents par région.....	28
Figure 10 : Répartition de population selon la catégorie socio professionnelle	28
Figure 11 : Répartition des femmes agents de service par âge.....	29
Figure 12 : Répartition des hommes par âge.....	29
Figure 13 : Répartition des salariés par sexe et par activité	30
Figure 14 : Pyramide des anciennetés par activités	31
Figure 15 : Répartition des femmes par ancienneté	31
Figure 16 : Répartition des hommes par ancienneté	32
Figure 17 : Objectifs QSE	33
Figure 18 : Suivi des effectifs depuis 2018	34
Figure 19 : Marges sur frais variable	35
Figure 20: Les différents sites PGL	41
Figure 21: Les sites NMR de l'agence	43
Figure 22 : Organisation du chantier : équipe de nuit	50
Figure 23 : Dossier Technique : Organisation du chantier.....	51
Figure 24: Fiche de postes dans dossier technique	52
Figure 25 : Tâches Prescrites par la Cheffe d'équipe selon les jours	54
Figure 26 : Déplacements Agent n°1 Equipe de Nuit	70
Figure 27 : Déplacements Agent n°2 Equipe de Nuit	70
Figure 28 : Déplacements Cheffe d'équipe - Equipe de Nuit	72
Figure 29 : Déplacements Equipe de Journée.....	73
Figure 30 : Déplacements Agent n°1 - Equipe Domaines Hors Client.....	74
Figure 31: Déplacements Agent n°2 : Equipe Domaines Hors Client	74
Figure 32 : Postures de travail pour les différentes activités	75
Figure 33: Ancien Chariot.....	76
Figure 34 : Graphique CTR Année 2020	78
Figure 35 : Optimum performance/charge de travail	84
Figure 36 : Questionnaire Relation avec le client SNCF	85
Figure 37 : Résultats du questionnaire relation client	86
Figure 38 : Chariot Antares 3.....	89

Figure 39 : Chariots Antares 1 Gare de Metz	90
Figure 40: Posture lors du déplacement avec chariot.....	91
Figure 41 : Chariots Pro Gare de Metz Hors D'usage	92
Figure 42 : Rétractation du lavage à plat.....	93
Figure 43 : Mouvements avec manches non adaptables	94
Figure 44 : Utilisation du Faubert en gare de Metz.....	95
Figure 45: Presse électrique fregomatic à Dijon	95
Figure 46 : Mouvements avec Presse électrique.....	96
Figure 47 : Mouvements avec presse manuelle	97
Figure 48 : Pressage à la main.....	98
Figure 49 ; Ramassage détritux en gare de Dijon	99
Figure 50 : Ramassage d'un détritux sans pelle ni pince.....	100
Figure 51 : Posture avec manches adaptables.....	100
Figure 52 : Posture lors du dépoussiérage avec manche non adaptable	101
Figure 53 : Questionnaire Relation Agent-Manager	102
Figure 54 : Résultats questionnaire relation agent-manager	102
Figure 55 : Nouveau Chariot Gare de Metz.....	108
Figure 56 : Lavage à plat Locaux Gare de Metz.....	109
Figure 57 : Dépoussiérage avec manche adaptable	109
Figure 58 : Chariot Caréné Gare de Metz	111
Figure 59 : Réorganisation avec Agent Supplémentaire	112
Figure 60 : Réorganisation Agent n°1.....	113
Figure 61 : Réorganisation Agent n°2.....	113
Figure 62 : Entretien Escalator	114
Figure 63 : Réorganisation cheffe d'équipe	115
Figure 64 : Résultats des contrôles après réorganisation.....	118
Figure 65 : Relation client avant-après réorganisation	119
Figure 66 : Relation avec les décisionnaires avant-après réorganisation.....	119

III. Liste des abréviations :

Les abréviations suivantes sont utilisées dans le texte :

AT : Accident du travail

CQSE : Correspondant Qualité Sécurité Environnement

CSE : Comité Social et Economique

CSSCT : Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail

DR : Direction Régionale

EPI : Equipement de protection Individuelle

GMS : Grandes Moyennes Surfaces

G&P : Gestes et Postures

IT : Instructions de Travail

KPI : Key Performance Indicator

MP : Maladie Professionnelle

NMR : Nettoyage de Matériel Roulant

NMU : Nettoyage Matériel Urbain

NEB : Nettoyage extérieur des bouts d'engin SNCF

NEV : Nettoyage extérieurs des vitres Latérales

NSNSVF : Nettoyage de service normal plus sol vitres et fauteuils

ONET : Office Nouveau du Nettoyage

PGL : Prestations Gare et Locaux

QVT : Qualité de Vie au Travail

REX : Retour d'expérience / Responsable D'exploitation

RQSE : Responsable Qualité Sécurité Environnement

RS : Responsable de Secteur

SM QSE : Système de Management QSE

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

VQSE : Visite QSE

Étudiant en Sciences des activités physiques par mon passé, j'ai toujours eu conscience du besoin d'avoir un corps en bonne santé pour performer à court et long terme. De part, mes expériences professionnelles en entreprise, en magasin, j'ai pu constater que l'organisation et la communication étaient primordiales pour un travail de qualité. Ces expériences m'ont amené naturellement à choisir l'ergonomie.

Après 5 années d'études supérieures, 4 stages mais surtout une année en alternance, je propose ce mémoire. Il résume à la fois toutes les connaissances que j'ai pu acquérir durant mes années scolaires, mais aussi le fait qu'il n'est pas toujours facile de se créer une place lorsque notre métier : l'ergonomie, n'est pas connu de tous.

Les préjugés lorsque certains entendent : « ergonome : changement de conditions de travail » font souvent échos à des changements matériels et humains, c'est là que nous devons intervenir en tant qu'ergonome : faire oublier ces préjugés afin d'améliorer les conditions technico-organisationnels.

Je propose aujourd'hui ce mémoire grâce à l'expérience acquise sur le terrain pendant une année dans mon entreprise H.REINIER du groupe ONET Propretés & Services.

Expérience que je compte bien encore engranger puisque je viens de signer un CDI à compter de la fin de mon alternance.

V. Introduction

Présentation du groupe ONET

Histoire :

L'Office Nouveau du Nettoyage (ONET) est un groupe français d'ingénierie et de services aux entreprises, caractérisé par une gouvernance familiale : celle de la famille REINIER. Cet aspect familial se retrouve d'ailleurs dans la quasi-totalité des entreprises de la propreté. **(Le Monde de la Propreté, 2020)**

Avec près de 2 Mds d'Euros de Chiffre d'Affaires, ONET est le leader français des services aux entreprises dans le domaine de la propreté **(Wilson, 2020)** et du multiservices. Le groupe est également acteur dans le secteur de la logistique, de l'assistance aéroportuaire, de l'ingénierie nucléaire, de la sécurité, de l'accueil en entreprise et des ressources humaines.

Le siège social de cette société anonyme à directoire et conseil de surveillance, se trouve à Marseille. ONET est également présent à l'étranger : en Suisse, au Luxembourg, en Espagne, au Maroc, au Brésil, en Bulgarie et aux USA. (Figure 1).



Figure 1: Présence du groupe ONET dans le monde

1848	Arrivée du premier train en gare de Marseille Saint-Charles motivant la création de la « Maison FORMAT » par Alexandre Marius FORMAT avec la manutention pour activité principale.
1860	Reprise de l'entreprise par son fils Hippolyte FORMAT et proposition de prestations de propreté dans les moulins à blé et dans des voitures de chemin de fer.
1924 -1944	Hippolyte REINIER, petit-fils d'Hippolyte FORMAT, prend la direction de l'entreprise. Cette dernière se modernise, se développe et s'installe à Lyon, Nice, en Savoie et dans le Languedoc-Roussillon. Le nettoyage devient l'activité principale.
1959	Création d'ONET SA
1978	Louis REINIER prend la direction d'ONET.

1987	Introduction en bourse de Paris des actions de la société en juin. Un peu plus de 10% du capital est ouvert au public, la famille REINIER détenant les 87% restant.
1991	Nouvelle répartition des sociétés du groupe : elles sont réparties en branches selon les principaux métiers exercés (Propreté, Manutention, Nucléaire, Surveillance et Travail Temporaire)
1996 - 2005	Rachat de nombreuses entreprises : TELEM SA, Comex Nucléaire, SAFEN et Axxis Conseil
2007	La famille REINIER reprend le contrôle majoritaire du groupe.
2010-2017	Poursuite du développement d'ONET sur le marché international Arrivée de la Covid-19, confinements et bouleversements des prestations de nettoyage

Organisation

Comme mentionné précédemment, le groupe ONET est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ([Annexe 1](#)).

Ce mode de gouvernance étant moins répandu en France que le mode avec un conseil d'administration, il est intéressant d'en mentionner les différents organes :

- **Le conseil de surveillance** veille au bon fonctionnement de l'entreprise et en rend compte aux actionnaires. Il est présidé par Elisabeth Coquet-Reinier.
- **Le directoire** est chargé de la gestion et de l'administration de l'entreprise. Les trois membres du directoire du groupe sont désignés par le conseil de surveillance. La présidente actuelle est Emilie de Lombarès.
- **Le comité exécutif** a pour mission de valider la mise en œuvre des décisions du directoire.
- **Le comité de développement** responsable a pour mission de réfléchir aux orientations de la politique de responsabilité sociétale (RSE) de l'entreprise et de valider les projets prioritaires au regard des enjeux.
- **Le comité d'éthique** arbitre les situations complexes dans lesquelles la Loi, le Code d'Ethique, les règlements et les procédures internes n'ont pas été suffisants afin de permettre aux organes de décision de se positionner.

Le groupe ONET compte plus de 74 000 collaborateurs répartis dans plus de 450 établissements en France et à l'international. Bien que le groupe compte près de 20 000 clients différents, son client historique est la Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF) depuis plus de 160 ans. (*Wilson, 2020*)

Les secteurs d'activité :

Avec un taux de croissance moyen de 5% par an, le secteur de la propreté est un des secteurs d'activité les plus dynamiques en France (*Le monde de la Propreté, 2020*).

A titre d'exemple, en France, le nombre d'entreprise de nettoyage a progressé de 62% entre 1995 et 2007 (*Barnier, 2011*) et représente près de 8% des salariés en 2016 (*Desjonquères, 2019*).

Par éléments de comparaison, si la crise de la Covid 19 ébranle l'activité économique de façon inédite, elle a cependant mis en lumière, la propreté qui souffrait d'un grand manque de reconnaissance. Désormais, 7 français sur 10 ont davantage conscience du rôle important joué par les agents de propreté grâce à la communication réalisée pendant la pandémie (*Figure 2*), de plus 88% considèrent que leur travail doit être davantage reconnu et valorisé (*Insitut BVA, 2021*).



Figure 2 : Exemple de communication

Les différents secteurs d'activité se regroupent dans le Réseau Services ONET (RSO), ce RSO est le nom de l'entité rassemblant les métiers liés aux services :

- Propreté et Services
- Sécurité

- Airport Services
- Accueil
- Logistique
- Technologies

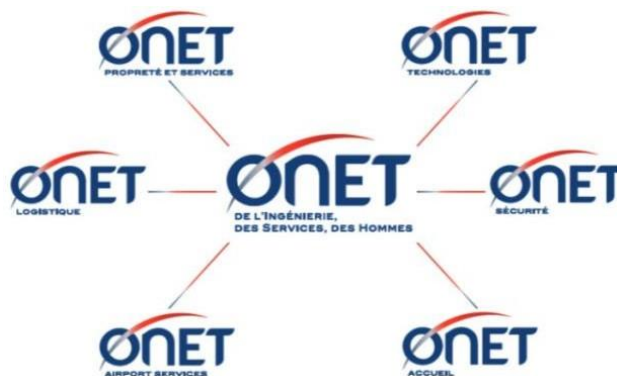


Figure 3 : Les différents secteur du groupe ONET

ONET Technologies constitue une entité à part, étant en lien avec l'ingénierie (Figure 3)

LE RSO compte huit Directions Régionales (DR) chargées de gérer les quelques 250 agences présentes sur le territoire français (Figure 4). Une direction régionale met en œuvre la politique commerciale, qualité et RH sur les agences de son périmètre géographique. Elle épaulé également les agences en apportant leurs conseils/assistances et peut participer aux revues de contrat pour les appels d'offres régionaux.

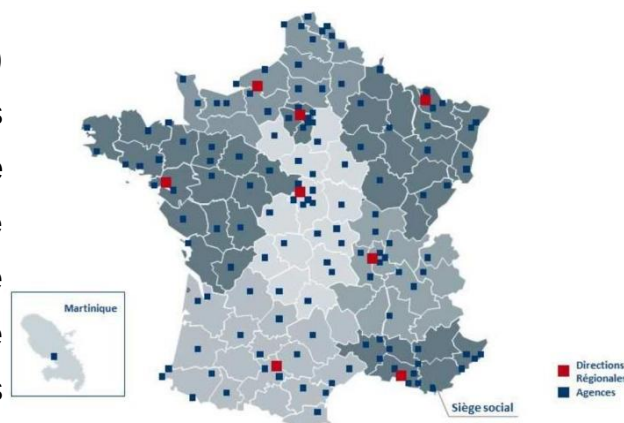


Figure 4 : Répartition des DR (en rouge) et des agences (en bleu)

L'agence **H.Reinier de Metz** dépend de la DR Est dont le siège se trouve en Moselle et dont le directeur est M. Julien Le Coq.

L'agence H.Reinier Metz (Figure 5) compte près de 560 employés au 30 août 2021 réparti sur l'ensemble du grand Est : de la Champagne Ardenne en passant par la Lorraine, pour aller jusqu'à la Bourgogne Franche Comté. Elle est dirigée par M. Bruno VEYNACHTER, depuis 2020.



Figure 5: Agence H.Reinier Metz

Organisation

L'agence est composée de plusieurs pôles (Annexe 2) :

- **Pôle Exploitation** : partie réalisatrice de l'agence. Les responsables de secteurs (NMR, NMU, Tertiaire) sont les principaux interlocuteurs de nos clients. Chargés de la vente et de la réalisation des prestations, ils en assurent chaque étape du devis à la facture pour les demandes hors du contrat. Ils sont évidemment les responsables de leur site, ils accueillent donc chaque nouvel employé. Ils représentent l'agence lors des plans de prévention et en communiquent le contenu aux chefs d'équipes et agents, ils réalisent des causeries et des visites sécurité créées par le service QSE. Ce service est dirigée par un Responsable D'Exploitation (REX), il/elle est le décisionnaire de tous les changements, il doit valider chaque devis et chaque nouvelle arrivée de salarié.
- **Pôle Administratif** : chaque assistante administrative a une zone définie, cette structuration permet un fonctionnement autonome sur les paies, la facturation et le recrutement du personnel.
- **Pôle QHSE** : En charge de l'ensemble des tâches inhérentes à la qualité (prestations, réclamations, traçabilité), à la sécurité et à l'environnement

(gestion des déchets). Il est composé d'un responsable QHSE, ses missions sont d'accompagner les responsables, chefs d'équipe, salariés dans la mise en place d'une politique QHSE. Le RQSE réalise des causeries sur les différents REX du mois, accompagne les RS pour des Visites QSE sur chantier. Dans un même temps, il peut être amené à contrôler nos prestations afin d'avoir des résultats en interne sur la qualité de nos prestations.

Ce pôle est complété par deux correspondants QSE, disponibles pour chaque région. Ils réalisent des contrôles internes, et font régner la politique QSE sur les différents sites.

- **Pôle Planification** : composé d'un développeur informatique, d'une planificatrice, ils travaillent étroitement avec la SNCF sur la programmation de nos opérations pour les activités NMR. Toute la programmation est préparée plusieurs semaines à l'avance afin de prévenir en cas d'anomalies.
- **Pôle Commercial** : l'agence dispose d'un chargé d'affaire, Angel CABRERA rédige les contrats afin de répondre aux appels d'offres. Il est amené à négocier très souvent avec les clients afin de tirer les meilleurs compromis pour chacun. Comme je vais vous le montrer ensuite, c'est ici que les problématiques d'organisation commencent.

Activités et Prestations :

Les agences Reinier sont et plus particulièrement l'agence H.Reinier Metz spécialisées dans le nettoyage des transports. Ainsi, il n'est guère surprenant que le **Nettoyage de Matériel Roulant (NMR)** de la SNCF représente la plus grande part des activités de l'agence (Figure 6)

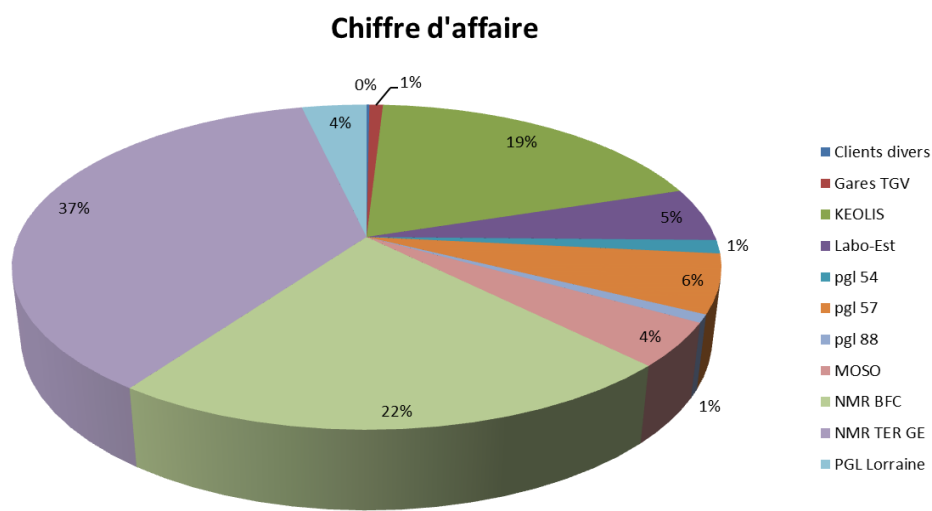


Figure 6: Répartition chiffre d'affaire de l'agence

Nos prestations pour le NMR se présentent sous trois services, ces trois prestations doivent respecter le catalogue du nettoyage établi par la SNCF la TCO 509 :

- Le NSF : le nettoyage de service, ce type de nettoyage est le plus rapide et le moins coûteux pour les salariés.
- Le NSNVF, le nettoyage de service normal plus sol vitre et fauteuils, cette prestation est l'opération moyenne dans le train.
- L'OPM ; l'opération majeure, lors de cette opération, l'intégralité du train est nettoyé.

Notre agence effectue également :

- des prestations de nettoyage intérieur et extérieur pour les bus et trams Keolis de certaines grandes villes (Nancy, Dijon, Besançon), ces activités se nomment **NMU (Nettoyage du Matériel Urbain)**
- le secteur tertiaire que l'on appelle **PGL (Prestations Gare et Locaux SNCF)**, représente la 3^{ème} activité.

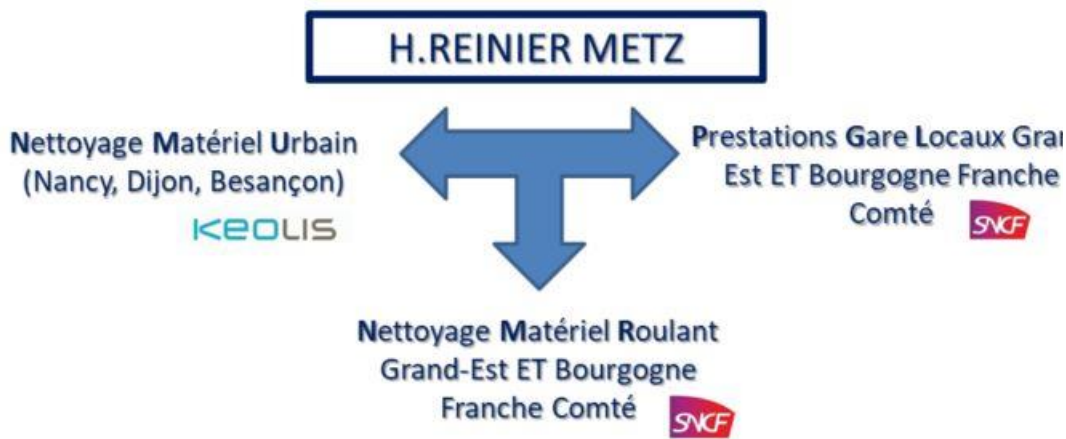


Figure 7 : Les trois activités de l'agence H.Reinier METZ

Comme indiqué ci-dessus, notre plus grand client est la SNCF. Nos relations avec cette entreprise sont très intéressantes, en tant que prestataires de services, puisque nous sommes sans cesse en discussion régulière pour négocier, trouver des solutions d'améliorations des prestations. C'est ici que démarre ma réflexion.

Le premier objectif de cet ouvrage est de porter un regard ergonomique sur les situations de services, cette approche permet de comprendre les actions et les interactions entre les différents partis. Le deuxième objectif est de montrer les champs d'action pour un ergonomiste dans une entreprise de prestations de services et plus particulièrement dans une entreprise de nettoyage. Cette réflexion peut permettre à de nombreux ergonomistes de comprendre que l'ergonomie des organisations/des postes de travail doit se jouer en amont de l'activité réelle des opérateurs.

VI. Réflexion

La profession d'agent de services existe depuis des siècles, d'abord domestiques auprès des familles bourgeoises. Ce métier, qui dans le temps s'est démocratisé, est aujourd'hui présent dans beaucoup de foyers français. Le secteur du nettoyage était occupé par une majorité de femmes issues de l'immigration, au XXème siècle, les

domestiques avaient très peu de droits et d'avantages, très souvent exploités par leurs employeurs avec qui les rapports pouvaient être très difficiles.

Au cours des années 1980, le marché en France de la propreté industrielle a évolué suite à l'explosion de l'externalisation des services de nettoyage. Depuis plusieurs années maintenant, le secteur s'inscrit dans une démarche de professionnalisation, les métiers sont aujourd'hui beaucoup plus encadrés, plus techniques, plus professionnels et plus diversifiés.

Le fait que ce domaine se professionnalise est une réelle avancée, les conditions de travail se sont améliorées pour beaucoup mais à quel prix ? Les entreprises du secteur de nettoyage ont davantage recours à la sous-traitance : ces dernières ne cessent de s'accroître, de 6% du CA en 2005 à 8.2% en 2015 selon *Delestre 2018*. Le secteur bénéficie depuis les années 1970 de l'externalisation massive des fonctions support des entreprises. Celles-ci sous-traitent de plus en plus souvent leurs services généraux (le nettoyage en faisant partie), afin de réduire leurs coûts et de se recentrer sur leur cœur de métier.

L'apparition de la professionnalisation amène les entreprises à négocier des appels d'offres avec le client. Ces appels d'offre sont les piliers de l'activité des agents puisqu'ils sont censés respecter un cahier des charges établi par des dirigeants qui s'intéressent très peu au travail réel.

C'est ici, que ma réflexion commencera, il me semble important de poser les points positifs et négatifs qui agissent sur les agents de service mais aussi sur les dirigeants des entreprises prestataires. Cette partie permettra de comprendre la relation entre le client et l'entreprise prestataire. Ensuite, la deuxième partie sera une analyse critique de l'existant en lien avec mon expérience sur le terrain d'alternance. La pratique du terrain me permet de placer à son juste niveau l'ergonome dans une entreprise prestataire de nettoyage.

Nous connaissons la place de l'ergonome en industrie, **mais connaissons nous la place et l'utilisation d'un ergonome dans une entreprise prestataire de nettoyage ?**

Dans le secteur du nettoyage, de nombreux points ont évolué, l'organisation temporelle des chantiers détermine largement l'ensemble des conditions de travail du personnel.

La formalisation des relations clients-entreprises a bien évolué, avant les agents de nettoyage étaient livrés à eux même, ils avaient tant de salles à nettoyer pour un temps défini, si le travail était mal fait, c'est eux qui étaient directement confrontés à l'entreprise cliente. Aujourd'hui si l'entreprise cliente a des plaintes à formuler, elle doit s'adresser aux responsables de l'entreprise et non directement aux salariés. Cela évite au personnel de concerné de perdre pied et d'être déstabilisé si le client formule des remarques direct.

La reconnaissance du travail et de l'activité de travail s'est aussi améliorée dans le temps, les responsables de l'entreprise prestataire y sensibilisent le personnel. Si un chantier doit prendre 4 heures, le personnel doit réaliser ces tâches dans les 4 heures. Certes nous allons voir par la suite que cette prescription peut être un défaut, mais maintenant les dirigeants des entreprises prestataires demandent à faire ce qu'il y a à faire et ne pas chercher « à faire plaisir aux clients » en faisant des tâches supplémentaires, non prévues et demandées de manière informelle. Si une tâche supplémentaire est demandée, le personnel doit, aujourd'hui, s'en référer à son responsable afin de créer une nouvelle offre de travail.

L'intégrité est un point positif dans le nettoyage, il n'y a pas de refus par les clients de personnel d'origine étrangère. Tout le monde doit être intégré et la relation client-personnel s'améliore sans cesse dans le temps, les origines ne posent pas de problèmes dans l'ensemble.

La formation du personnel existe maintenant, certes elle reste faible dans certains cas, mais dans les grandes entreprises, la formation au poste des agents s'améliore. Cela permet au personnel de dépasser ses craintes face à un travail qu'il ne connaît

peut être pas habituellement. Dans l'utilisation du matériel, cette formation permet une meilleure appréhension mais surtout une meilleure approche pour répondre aux activités. Le secteur du nettoyage ne fait que se développer grâce aux grands groupes, ces groupes sont capables de s'aligner sur de nombreux marchés tout en proposant aux salariés du matériel en adéquation avec les demandes des clients.

La faisabilité des horaires de travail est un point à la fois négatif (cf. partie 2), à la fois positif, puisque ici encore il y a une nette évolution par rapport aux années 70/80. Certains responsables actuels prennent en compte la problématique des horaires de travail, la durée des déplacements et la disponibilité du personnel. Concrètement, beaucoup d'entreprises refusent les clients et donc les chantiers qui posent des exigences surréalistes et irréalisables du point de vue de l'Homme. Les responsables, de par leur degré d'expertise, sensibilisent les clients de la faisabilité ou pas des horaires, ils examinent le chantier et proposent une « offre » qui est avant tout une « offre de travail ». Malgré tout ce que l'on va développer par la suite, cette offre a le mérite d'exister par rapport à avant.

Comme dit *Scandella, 2009*, le travail des agents et surtout la vision des personnes sur les prestations de nettoyage étaient déplorables. La population catégorisait les agents par des « petites portugaises ». Cette vision due à l'immigration n'a fait qu'évoluer dans le temps, la preuve en est, ce métier est en train de se professionnaliser. Il existe de nombreux parcours scolaires tels que des CAP, des Baccalauréat Professionnels, des Mentions Complémentaires qui permettent de sortir de la vie scolaire avec un diplôme d'agent spécialisé de la propreté, de l'hygiène et de l'entretien.

En contrepartie de ces points positifs, il existe de nombreux points négatifs du point de vue de l'ergonomie, les conditions de travail sont certes améliorées mais restent très difficiles. Dans l'activité de nettoyage, le temps partiel constitue l'une des modalités dominantes de l'organisation du travail. Selon l'*EFCL 2006*, 70% de l'emploi sectoriel est à temps partiel, il constitue la base qui permet la flexibilité organisationnelle dans ce secteur. Cette forme de travail constitue même une option

généralement forcée pour les salariés, en effet les chantiers étant occupés par le client la journée, les horaires de travail sont découpés en deux parties : le matin très tôt et le soir en fin de journée. *Selon De Troyer, 2013* ce régime de travail n'occasionne pas des sursalaires en cas d'heures supplémentaires.

L'inégalité des sexes est là aussi, une vraie problématique, dans les entreprises de nettoyage comme le souligne *Angeloff 1999*, les hommes ont plus souvent des emplois à temps plein ou à temps partiel avec des durées de prestations plutôt longues alors que les femmes doivent se contenter de petits contrats. La preuve en est, cette inégalité se concentre dans le service de nettoyage de toute l'Europe. Par exemple, l'étude menée par l'UGBN 2005, sur la durée de travail dans le nettoyage selon le sexe, nous montre bien que seulement 13% des femmes font plus de 30 heures par semaine, en contrepartie 62 % des hommes ont des contrats de plus de 30h/sem. Selon cette étude, le temps de travail réel des femmes est de 20 heures par semaine.

Pour continuer sur l'organisation de travail, la flexibilité est toujours demandée par les responsables aux employés, dans les petites entreprises, un jour n'est pas l'autre. Selon certaines demandes du client, l'horaire de travail peut être ajusté d'un jour à l'autre. Les dirigeants changent l'organisation des salariés au dernier moment pour pouvoir satisfaire le client. Ces changements ont des répercussions sur les salariés, comment prévoir sa journée personnelle (enfant, rendez-vous, ...) lorsqu'on vous dérègle sans cesse votre organisation. Selon *Lebeer 2009*, près de 60% des ouvrières sont susceptibles d'être en charge d'enfants. En réalité, seule une forte disponibilité des salariés au travail permet d'obtenir un revenu satisfaisant, une addition de chantiers/d'emplois à temps partiel ou une acceptation d'heures complémentaires permet à ces employés de gagner leur vie.

Cette satisfaction du client agit aussi sur l'activité réelle des salariés lorsqu'il est en poste, si le client décide qu'il faut aller balayer/nettoyer/etc. à l'instant t, le salarié doit rompre une tâche pour en commencer une autre, la double tâche pose des contraintes physiques et morales à l'employé. Il doit donc penser à deux actions en même temps et doit surtout les réaliser tout en ne débordant pas sur ses horaires

prévus. Le renoncement des travailleurs aux prestations complémentaires est souvent vu par les dirigeants clients et par leur hiérarchie. Ce renoncement est souvent vu comme un refus de travail, ce qui implique très souvent des sanctions. Du point de vue de l'ergonomie, *Clot et al 2002*, dit que les actions empêchées, suspendues, différées, anticipées ou encore inhibées forment avec les activités réalisées, une unité dysharmonique.

Enfin, il me semble important d'aborder le sujet relation client-prestataire. La définition de prestataire est : « toute personne physique ou morale, y compris un organisme public, qui offre des services pour une entreprise ». Ce service est très souvent soumis à des contrôles qualité de l'entreprise client. Ils sont hebdomadaires et réalisés par de nombreux employés du client, très souvent ils ne sont pas formés à réaliser des contrôles. Découlent de ces contrôles des notes, elles doivent être inférieures à une norme prédéfinies par les deux entreprises. Ces notes sont directement envoyées au responsable de chaque secteur afin de les avertir sur un quelconque problème. Généralement, ces contrôles ne sont pas prévus à l'avance, ils sont plus ou moins planifiés le jour même. A chaque instant, les employés peuvent être contrôlés et notés. Une pression constante repose sur eux, évidemment s'il y a une mauvaise note, même si elle n'est pas justifiée, des sanctions peuvent tomber.

En plus de cette pression présente tous les jours, les contrats entre prestataires et clients ne sont pas illimités dans le temps. En général, ces contrats ont une durée de 5 ans, les salariés ont donc tous les 5 ans l'insécurité de l'emploi qui vient s'ajouter. Certes la reprise des employés par l'Annexe 7 de la convention collective nationale des entreprises de propreté existe, mais beaucoup d'entreprises préfèrent remplacer les employés de la boîte sortante par leur propre salarié.

Comme nous pouvons le voir, il y a beaucoup de points à travailler, surtout concernant l'organisation des chantiers. Elle est le pilier des conditions de travail, mais surtout le pilier des conditions de vie qui influent totalement sur le travail.

Le premier objectif de cet ouvrage était de porter un regard ergonomique sur les situations de services, cette approche permet de comprendre les actions et les

interactions entre les différents partis. Le deuxième objectif était de trouver des champs d'action pour un ergonomiste dans une entreprise de prestations de services et plus particulièrement dans une entreprise de nettoyage.

Cette réflexion peut permettre à de nombreux ergonomistes de comprendre que l'ergonomie des organisations/des postes de travail doit se jouer en amont de l'activité réelle des opérateurs.

Elle doit se jouer dans la prescription des activités lors de la négociation du cahier des charges avec le client, c'est ici une obligation pour toute personne voulant améliorer les conditions de travail dans le nettoyage, réduire les écarts entre le prescrit et le réel, c'est réduire les contraintes physiques et morales qui s'abattent sur les agents de service.

VII. La demande de l'entreprise

L'origine de la demande

L'origine de la demande se base principalement sur l'arrivée du nouveau directeur M.VEYNACHTER. Le directeur vient du terrain, en effet il a commencé en tant que laveur de vitres durant sa jeunesse, puis il a ensuite fait partie des équipes NMR. Au fil des années, M.VEYNACHTER a évolué dans le groupe ONET, il a, lors d'un poste à Paris, fait la connaissance d'une ergonome reconvertie en Responsable QSE. C'est à ce moment précis, qu'il a compris l'importance de l'ergonomie dans une société où la manutention est omniprésente. Dès lors de sa prise de poste de Directeur d'Agence à Metz, il a formulé une demande auprès du Responsable QSE afin de recruter un alternant ergonome durant l'année scolaire 2020-2021.

Analyse de la demande

❖ Le Directeur D'Agence

Sa demande : préoccupé par les contraintes physiques, qu'il connaît très bien, qui influent directement sur les employés, il voulait une étude de tous les postes NMR (Annexe 3). En fonction de ces différentes études, des propositions d'améliorations techniques, matérielles, (ou toute autre action utile à l'amélioration des conditions de travail) doivent être proposées.

Son point de vue : il expliquait que tous les postes sont à revoir, que les conditions de travail sont très contraignantes pour tous les salariés. En plus de ça, pour lui la reconnaissance, des agents de service auprès d'autres métiers, est nulle. Une implication et une revalorisation du travail pour améliorer leur QVT est tout aussi importante. Le directeur était préoccupé par le nombre d'AT récurrent sur certains postes ainsi que par le nombre de Maladies Professionnelles qui ne fait qu'augmenter durant les dernières années. Plusieurs employés sont en arrêt prolongés pour des problèmes physiques liés à leur travail.

Ses attentes : Il souhaitait construire une base des données pratiques G&P de nos activités grâce aux différentes études menées. Grâce à cette base de données, une formation G&P spécifique pour chaque activité devait être réalisée.

Sa demande : dans la même physionomie que notre Directeur, le RQSE est préoccupé par les contraintes physiques des métiers qui agissent sur les agents. Pour lui un recensement et une analyse des irritants collaborateurs lors d'entretiens étaient à prévoir. Ces actions étaient dans le but de proposer des améliorations de la QVT mais aussi pour impliquer nos agents dans une démarche de prévention au travail.

Son point de vue : Arrivée dans l'entreprise il y a 15 ans, le RQSE ne voit pas de changements dans les conditions de travail, la cause : beaucoup de refus d'aménagements de postes par la SNCF. Très intéressé par l'ergonomie grâce à différentes formations (AP/TMS ; TMS PRO), mais pas assez informé par cette filière, il voulait une personne qui connaissait l'ergonomie afin de changer les idées/les pensées de nos salariés mais aussi de nos clients.

Ses attentes : après des études de poste sur les différents métiers, une mise en place d'un plan d'action d'améliorations de postes devait être nécessaire afin de définir les moyens et objectifs de chaque démarche. Gérer le suivi des actions en contactant les fournisseurs des solutions et en rédigeant les supports à l'intention des agents/des responsables de secteur. Tout cela dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail.

❖ **Le Pôle CSSCT**

Leur demande : après analyse des AT/MP survenues durant les cinq dernières années, le pôle veut des améliorations de conditions de travail sur de nombreux postes. Les résultats des analyses et des solutions leur permettront de quantifier les risques auxquels sont exposés les employés.

Leur point de vue : ils n'ont actuellement pas assez connaissance du travail réel à chaque poste de travail.

❖ Les Responsables de Secteur

Leur demande : ils remontent beaucoup de plaintes des employés sur les différents postes sans pour autant proposer des solutions de leurs côtés. Beaucoup de salariés se plaignent et menacent les Responsables

Leur point de vue : certaines conditions de travaux sont très difficile, de nombreux responsables sont des personnes de terrains (ancien agent ou chef d'équipe). Pour eux, on ne suit pas assez les plaintes des salariés.

Leurs attentes : pouvoir compter sur leurs agents, les avoir à disposition tout le temps afin de répartir la charge lorsqu'ils travaillent à plusieurs.

❖ Les agents

Leur demande : être soulagés au niveau des contraintes physiques et posturales qui leur engendre des douleurs dans le dos, aux épaules mais aussi aux coudes.

Leur point de vue : dans leur travail, il trouve qu'il y a beaucoup de port de charges et contraintes de postures (nettoyage intérieure des trains), Beaucoup d'entre eux trouvent que leur connaissance et plaintes ne sont pas assez remontées.

Leurs attentes : trouver du matériel et des solutions afin de porter moins, de travailler en étant dans de meilleures conditions. L'organisation sur certains chantiers, en particulier dans les chantiers PGL, laissent à désirer pour beaucoup d'entre eux. Un changement est à revoir pour eux.

Les enjeux

Pour la direction, le RQSE, les enjeux sont divers mais concernent une politique basée sur la sécurité des collaborateurs, la satisfaction client. Cependant, le but principal est d'éviter tout accident ou maladie professionnelle. Les résultats de ces AT ou MP sont problématiques pour l'entreprise. De ce fait, se pose aussi le problème du reclassement des employés présentant des restrictions médicales. Avant mon arrivée, 3 personnes étaient en arrêt suite à des reconnaissances de maladies professionnelles, la cause : aucun poste adapté à leur problématique n'a pu être proposé. Dans un même temps, sans se cacher, les autres enjeux pour la

direction sont financiers, les couts pour une maladie professionnelle, pour une personne qui ne travaille pas à cause d'un non reclassement sur un poste adapté sont énormes.

Pour les Responsables de Secteurs, les enjeux tournent autour de la productivité sur leur chantier, moins il y a de personnes, plus la charge est difficile à accepter sur les sites.

Pour les salariés et les Pôles CSSCT, les enjeux sont liés à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail en général.

Le potentiel d'action

Les potentiels d'actions étaient nombreux :

- Une attente de la Direction qui veut du changement, mais surtout une réelle liberté qu'elles soient financières ou matérielles pour les solutions à apporter
- Une attente des opérateurs qui sont demandeurs et volontaires pour des solutions d'amélioration
- Des possibilités d'accès de sites par les RS mais aussi des acteurs clés
- En général une implication de tous les acteurs de l'entreprise qui ont conscience de la nécessité de trouver des améliorations de conditions de travail.

Les demandeurs : Directeur et RQSE ont une connaissance de l'ergonomie en général, ils ont conscience que les métiers du nettoyage sont contraignants. Leur soutien dès le début de ma prise de poste est un gage de réussite dans mon année d'alternance.

Les difficultés de cette intervention seront de recueillir tous les éléments, traces permettant une bonne analyse des différentes situations. La diversité des métiers et des gestes métiers pourraient me perdre dans mes investigations. De même, la période sanitaire actuel a fait que l'activité s'est effondrée pendant une certaine période, l'activité étant nulle ou presque, les analyses ont dû être repoussées de nombreuses fois.

En termes de sécurité au poste, la cellule QSE est très avancé par rapport à d'autres agences cependant en termes d'ergonomie, très peu de choses ont été mis en place. Simplement, des rappels sur les bonnes postures et sur les bons gestes sont réalisés à travers :

❖ Les causeries QSE

Tous les mois, 4 causeries sont créées par la cellule QSE, ces causeries reprend généralement les REX ou remontées SNCF du mois précédent. Ces causeries permettent à la fois de tenir au courant les salariés des événements qui se sont déroulés durant le mois.

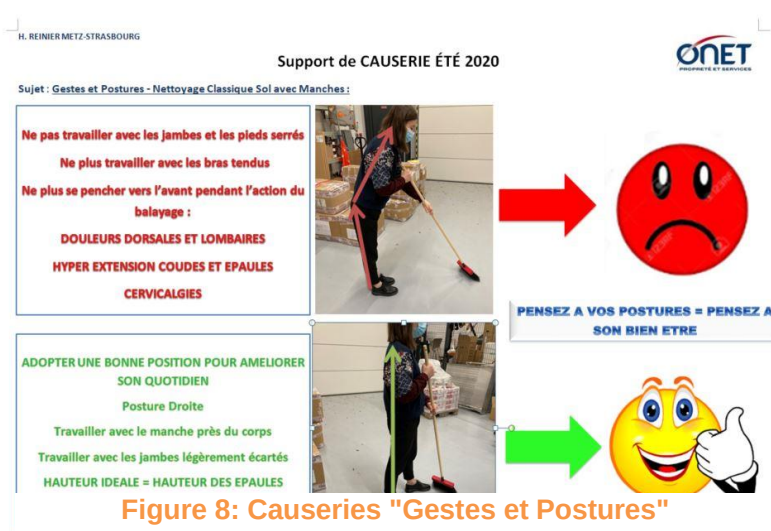


Figure 8: Causeries "Gestes et Postures"

Leur diffusion dure environ 10 minute et sont affichées pendant un mois dans les salles de pauses. Elles permettent surtout une sensibilisation au danger avec toujours la même maitre phrase: Pas de sécurité : pas de prestations. Ces causeries sont réalisées sur le terrain par les RS ou par le pôle QSE. Le contact avec le terrain et les opérateurs leur permet de transmettre les informations sécurité.

Par exemple, pour les causeries suite à un AT « Faux mouvements », un support de ce type ressort 5 (Figure 7). Certes sa diffusion ne permet pas une connaissance total des bons « gestes » à adopter lors d'une prestation, mais elle a malgré tous ses côtés positifs : la réaction et la sensibilisation.

❖ Les Visites QSE (VQSE)

Tous les trimestres, le RQSE et les coordinateurs sécurité ont une VQSE a réalisé sur un chantier. Le contact avec le terrain et les opérateurs leur permet de relever les

situations potentiellement dangereuses et les différents modes dégradés des postes de travail. Ces informations leur permettent de comparer les fiches de poste préalablement réalisé, avec le travail réel. A la suite de cette comparaison, non écrite mais simplement visuel, un rappel oral de leur fiche de poste est réalisé. Ces VQSE permettent également de relever les problèmes liés aux « Bonnes Pratiques de Sécurité » :

- Le port des EPI
- Les déplacements sécurisés
- Les Gestes & Postures
- Les organes de sécurité
- Le matériel d'aide à la manutention
- Le signalement et la communication des anomalies
- Le nettoyage et rangement des locaux ONET.

Ces VQSE sont réalisées à l'aide d'une application ONET : Blue QUALITY. Elle permet de respecter le suivi que veut la société ONET.

❖ L'accueil salarié

Lors de l'arrivée d'un nouveau salarié, que ce soit au **NMR**, au **PGL** ou au **NMU**, chacun est accueilli par le RS ou le chef d'équipe. Lors de cet accueil, une présentation de l'entreprise ainsi qu'une présentation des prestations que réalisera le salarié sont réalisées.

Cet accueil permet aussi de présenter les différentes « Bonnes pratiques Sécurité » à respecter, puis un test (10 questions) lié à ces BPS est réalisé, la note finale définit si le nouveau salarié est apte ou non à travailler.

❖ Les enquêtes du CSSCT

Grâce à des enquêtes sur différents chantiers, le CSSCT met en avant les pénibilités rencontrées sur les différents sites visitées. Ces enquêtes sont transmises au pôle QSE, qui doit par la suite agir en réalisant des visites afin de trouver des solutions.

VIII. Exploration des indicateurs de l'entreprise

Les données RH : dimension sociale et démographique

L'agence H.REINIER de Metz s'étend sur tout le Grand Est, de la Champagne Ardenne à la Lorraine, et sur toute la Bourgogne Franche Comté.

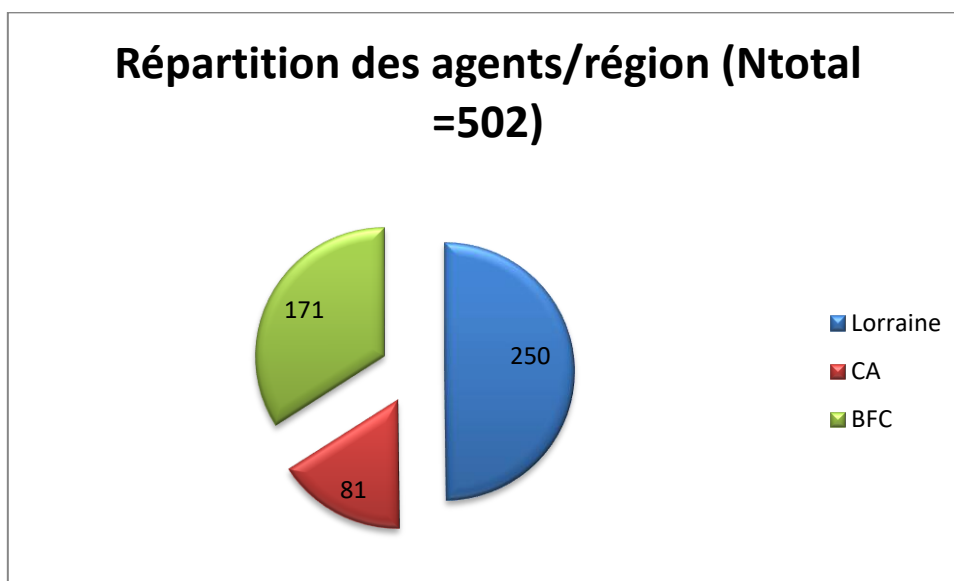


Figure 9 : Répartition des agents par région

Ce premier graphique nous renseigne sur le nombre de personnes salariées par région, la moitié des agents travaillent en Lorraine, cela signifie que la population la plus exposée à des problématiques pourrait se trouver en Lorraine.

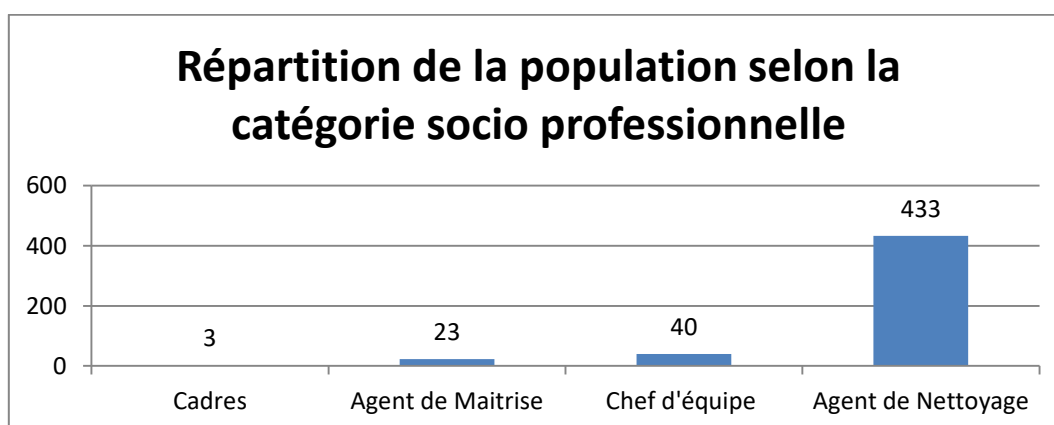


Figure 10 : Répartition de population selon la catégorie socio professionnelle

Ce graphique renseigne sur le nombre de personnes salariées dans l'agence par catégorie professionnelle, sur l'année 2021. Les agents de nettoyage représentent 87% de la population travaillant pour H.Reinier Metz. Cette catégorie concentre 95% des arrêts de travail depuis 2015, 98% des accidents de travail et près de 90% des MP.

Ce graphique nous montre que la catégorie socioprofessionnelle à analyser est la catégorie des agents de nettoyage.

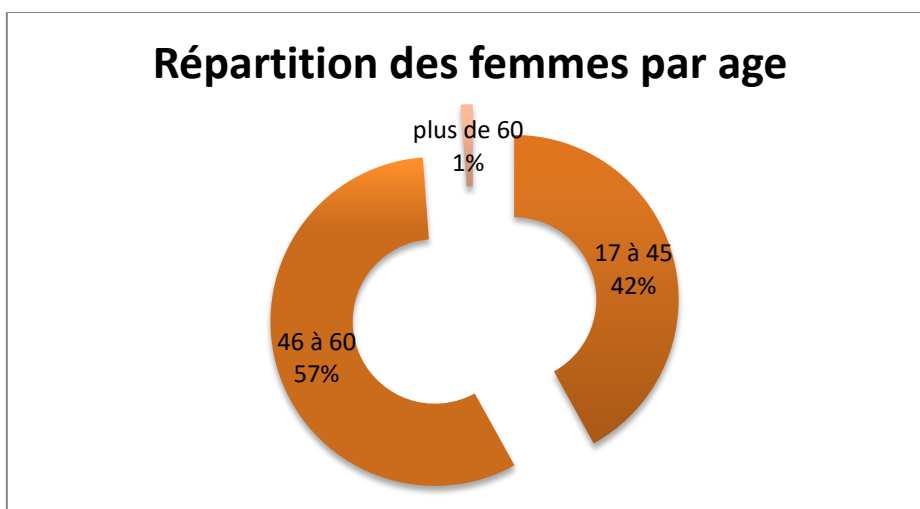


Figure 11 : Répartition des femmes agents de service par âge

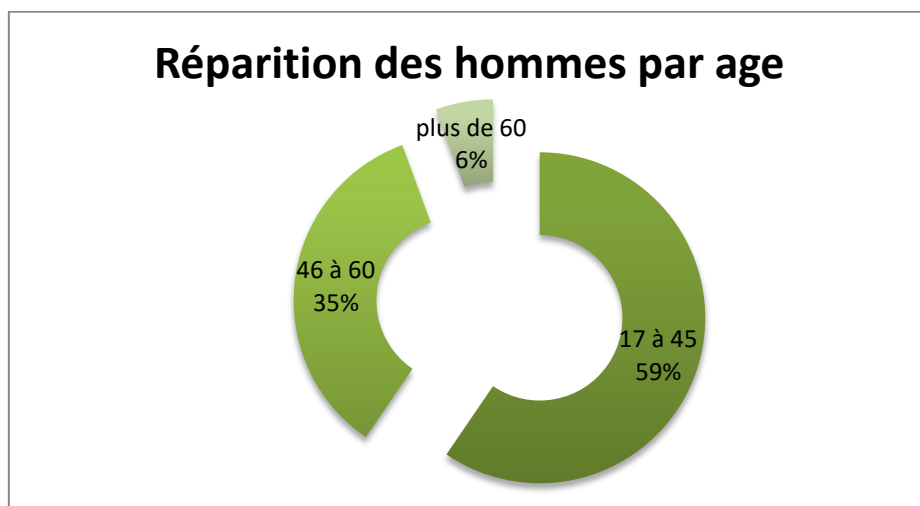


Figure 12 : Répartition des hommes par âge

Ces deux graphiques permettent de comparer les différences entre les hommes et les femmes. Du côté des femmes, il y a plus de salariées entre 46 et 60 ans, cela peut s'expliquer par le fait que les nouvelles générations ne veulent pas faire ce travail. Travail qui pour eux n'est pas assez gratifiant.

Du côté des hommes, le pourcentage d'homme entre 45 et 60 ans est très faible, cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il y a beaucoup de pénibilités au travail, cette pénibilité est difficile pour les personnes >45 ans.

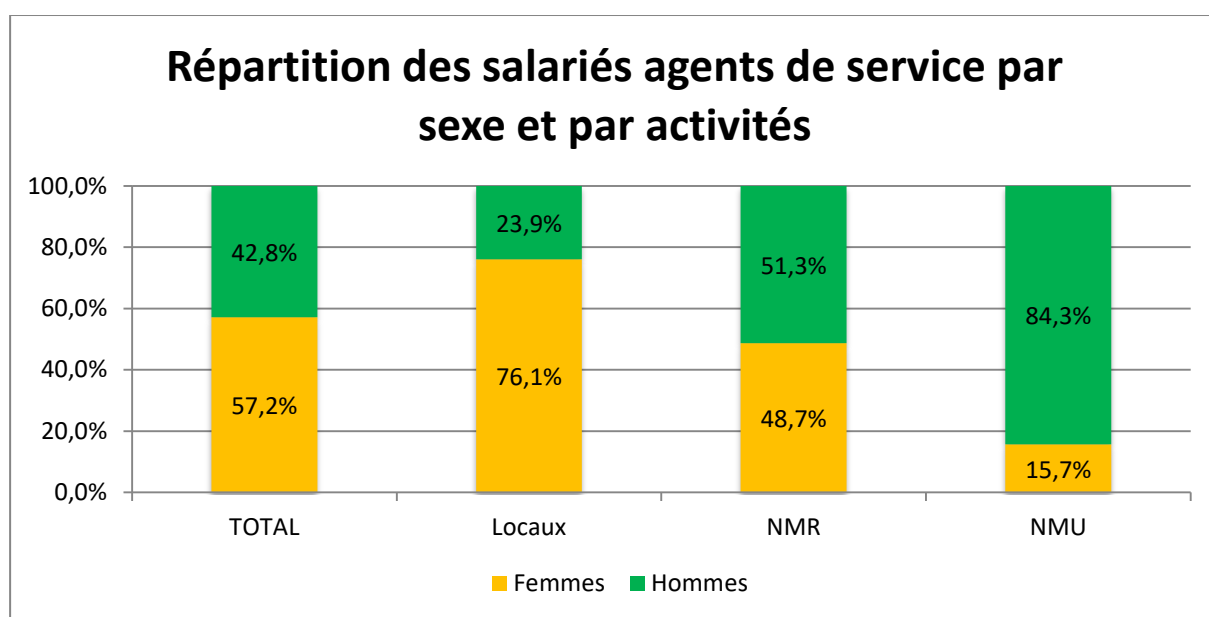


Figure 13 : Répartition des salariés par sexe et par activité

En général, les agents de service sont plus des femmes, 57% contre 43% pour les hommes, on peut expliquer ça par le fait qu'il y est beaucoup de chantiers de locaux à entretenir sur toute l'agence (une centaine en tout). En effet comme le montre le graphique, pour les chantiers locaux, les femmes sont présentes à 76%. Cette disproportion peut s'expliquer par le fait que les espaces de travail réduits sont plus adaptés au corps d'une femme que d'un homme.

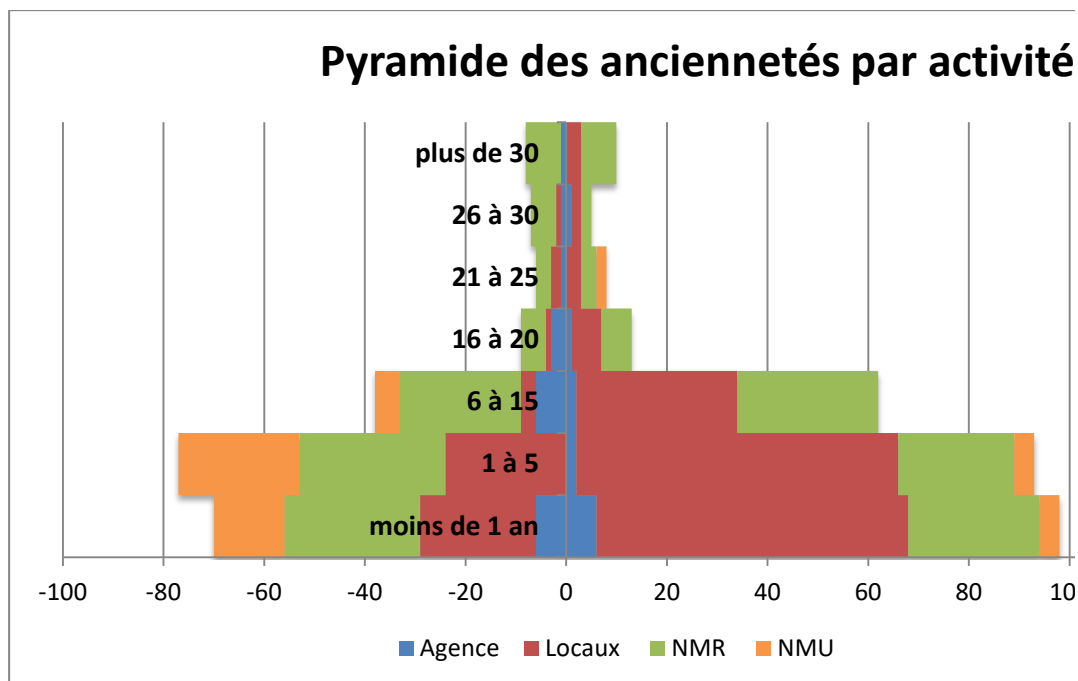


Figure 14 : Pyramide des anciennetés par activités

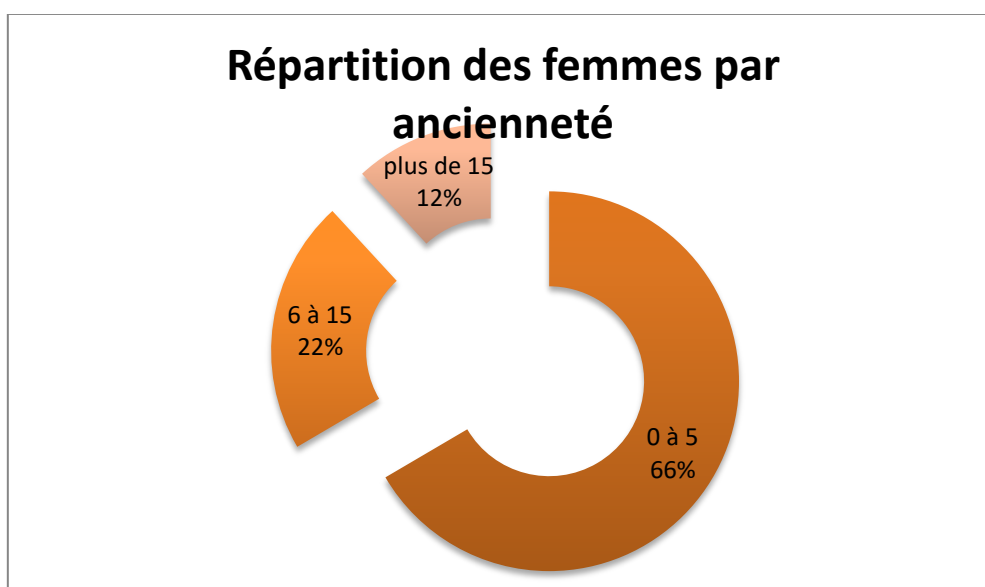


Figure 15 : Répartition des femmes par ancienneté

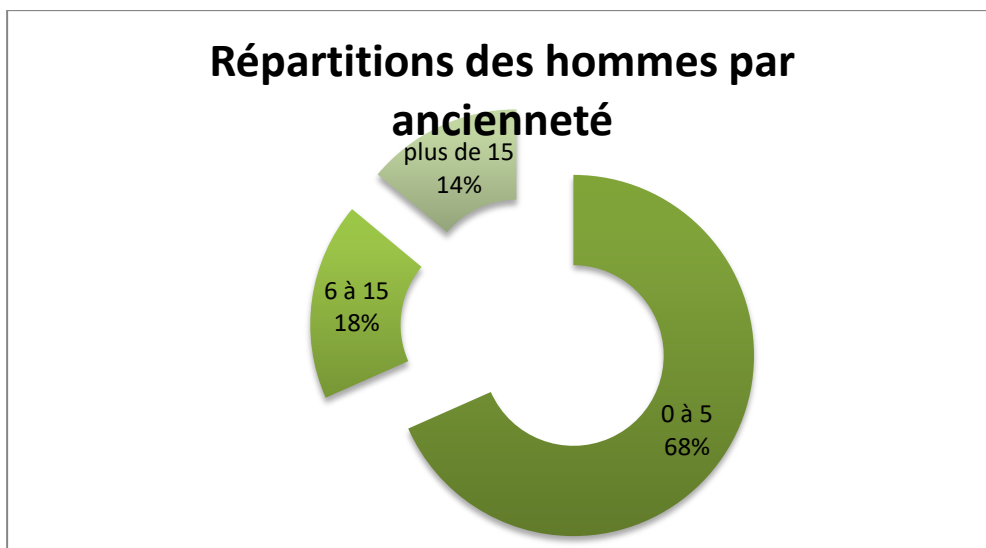


Figure 16 : Répartition des hommes par ancienneté

Comme le montre les graphiques, les salariés avec peu d'ancienneté sont très largement supérieurs aux salariés avec de l'ancienneté. Le travail et les pénibilités qui y sont associés sont trop difficile pour les salariés, le temps d'exposition est court mais doit être intense pour que peu de personnes restent.

Les premières conclusions que nous pouvons retenir de ces indicateurs sont que :

- Les agents féminins sont en particulier plus âgées cependant leur ancienneté est généralement de 0 à 5 ans
- Les agents masculins sont en particulier jeunes et leur expérience dans l'entreprise est généralement de 0 à 5 ans

On pourrait expliquer cela par le fait que les nouvelles générations féminines ne sont pas attirées par ce type de travail, les petits contrats, les heures en décalées (matin très tôt ou fin de journée) ne plaisent pas.

Pour les hommes, la pénibilité au travail pourrait expliquer le fait que les anciennes générations renoncent à ce travail, le jugeant trop contraignant pour eux.

L'entreprise possède une politique basée sur la sécurité, la qualité constante des prestations, le contrôle et la formation :

Domaine	Sujets	Objectifs	Réalisé	Moyen de mesure
Sécurité	Nombre d'AT	0	9	Acciline
Sécurité	Nombre d'AT avec Arrêt	0	5	Acciline
Sécurité	JA	0	198	Acciline
Sécurité	TF	17,65	20,41	Acciline
Sécurité	TG	0,62	0,62	Acciline
Sécurité	Coût total des AT	0	119100	Calcul JA * 300 +
Sécurité	Taux de réalisation des recueils de faits à chaud	100%	100,00%	Acciline
Sécurité	Taux de réalisation des entretiens de reprises	100%	75,00%	Acciline
Sécurité	Taux de réalisation des causeries	100%	13,68%	BQ
Sécurité	Taux de réalisation des VCS	100%	91,67%	BQ
Qualité agenc	Taux de réalisation des actions	100%	61,76%	PAA5701
Qualité agenc	Dont actions préventives	50%	24,12%	PAA5701
Qualité agenc	Taux de réalisation des contrôles			
Qualité agenc	Propreté T	100%	100,20%	BQ
Qualité agenc	Moyenne des contrôles Propreté T	80%	95,87%	BQ
Qualité agenc	Taux de réalisation des VQSE	100%	30,00%	BQ
Qualité agenc	Moyenne des VQSE	80%	81,00%	BQ
Qualité agenc	Taux de réalisation des visites clients	100%	16,67%	BQ
Sécurité	Nbre de situations dangereuses identifiées	132	96	Remontée des fiches
Sécurité	Taux de situation dangereuses identifiées	100%	72,73%	Remontée des fiches
Sécurité	Pertinence des situations identifiées	75%	0,00%	Actions planifiées sur les fiches
Général	Conformité au diagnostic QHSE	100%	85,00%	Diag HSE annuel
Qualité agenc	Taux de réalisation des opérations NMR	100%	91,17%	Daxium
Qualité agenc	Taux de réalisation du plan de contrôles			
Qualité agenc	NMR	100%	70,00%	Daxium
Qualité agenc	Taux de conformité des opérations NMR	82%	96%	Daxium
RH	Taux de réalisation du plan de formation	100%	25,00%	BDD compétences / plan de formation
RH	Taux de réalisation des plans de prévention	100%		BDD compétences / plan de prévention
RH	Taux de formation des nouveaux embauchés	100%		Remontée trimestrielle des AM

Figure 17 : Objectifs QSE

On peut voir que certains objectifs sont réalisés, cependant de nombreux sont encore non réalisés. Quand on s'intéresse aux objectifs qui touchent le travail réel, on s'en rend compte qu'aucun n'est atteint. Les visites comportementales de sécurité, visites qualité sécurité environnement, les visites avec le client sur nos sites mettent en avant le travail réel des agents, si elles ne sont pas réalisées, les problématiques ne peuvent pas être descellées.

Concernant l'arrivée d'un nouvel embauché, le taux de formation doit être de 100%, aujourd'hui le tableau nous indique que seulement 25% des salariés est formé à son nouveau poste par une personne habilitée à la formation. On peut donc dire que certains des agents travaillent sans avoir eu une formation ou un suivi à son poste. Les gestes métiers et le savoir-faire des personnes habilitées à former ne sont pas transmis, le salarié doit s'organiser afin de combler son manque d'habilitations.

Les données économiques et commerciales

Avec l'arrivée du nouveau directeur début 2020, l'agence s'est développée économiquement. Le gain de nouveau marché tel que le NMU de Nancy, la gare de Dijon, le PGL Cote d'or a permis un développement très rapide. Ces gains ont évidemment permis à l'agence d'avoir des nouveaux salariés.

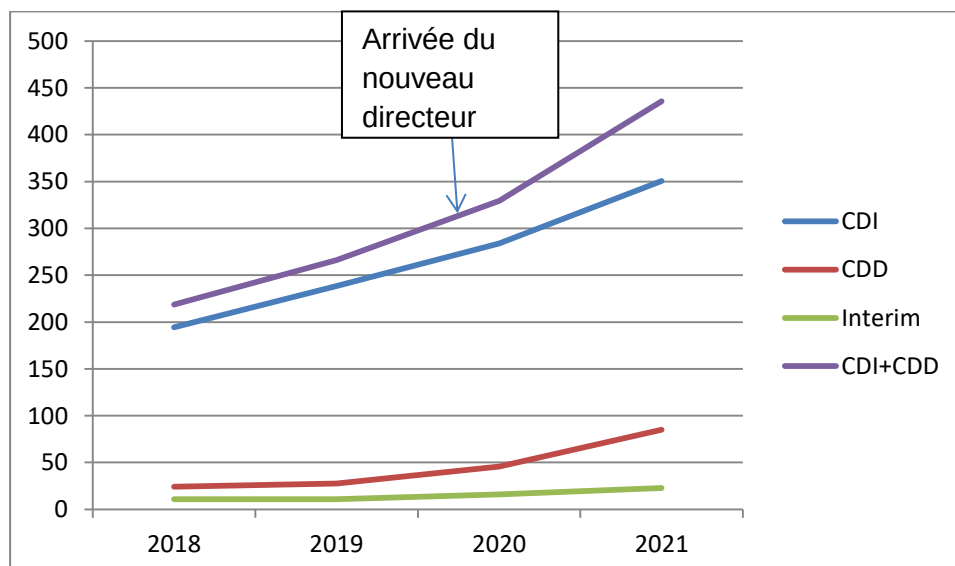


Figure 18 : Suivi des effectifs depuis 2018

Comme le montre le graphique, l'intérim est interdit par la direction car son coût est bien trop cher. Les CDD ne sont pas en masse, l'agence recrute des CDI ce qui montre son dynamisme à garder ces agents.

L'agence est actuellement en défensive sur plusieurs contrats, le but étant de garder les contrats les plus rentables, mais surtout en offensive sur des très gros contrats. La direction ne se contente pas de défendre, elle attaque fortement.

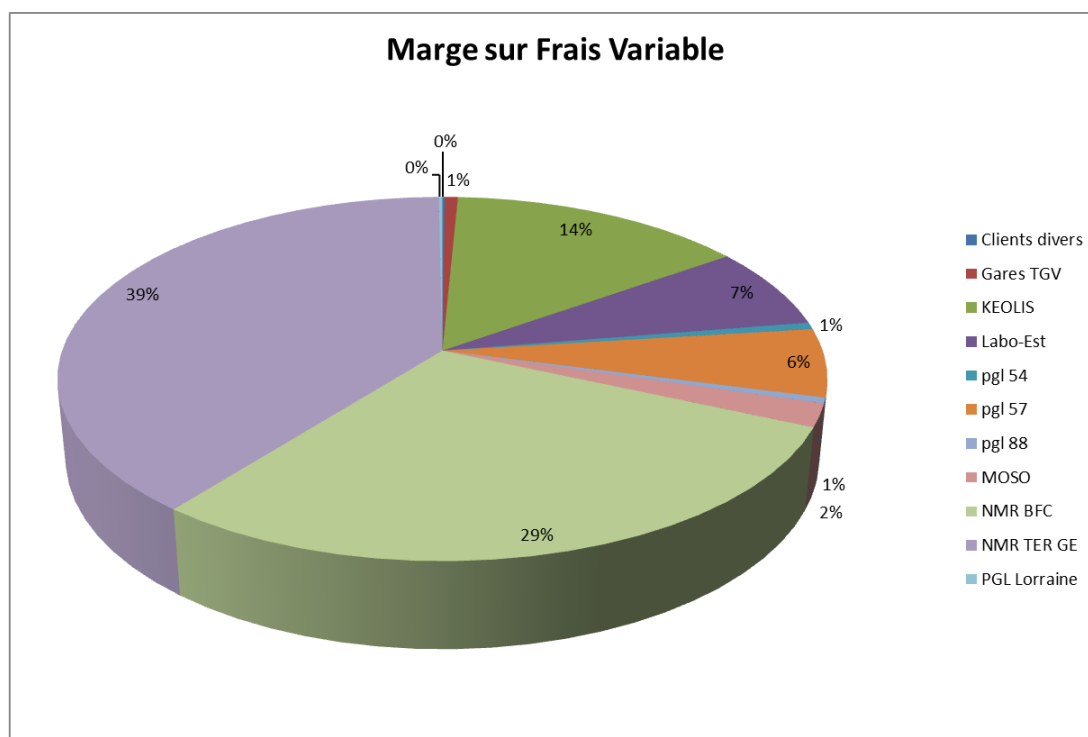
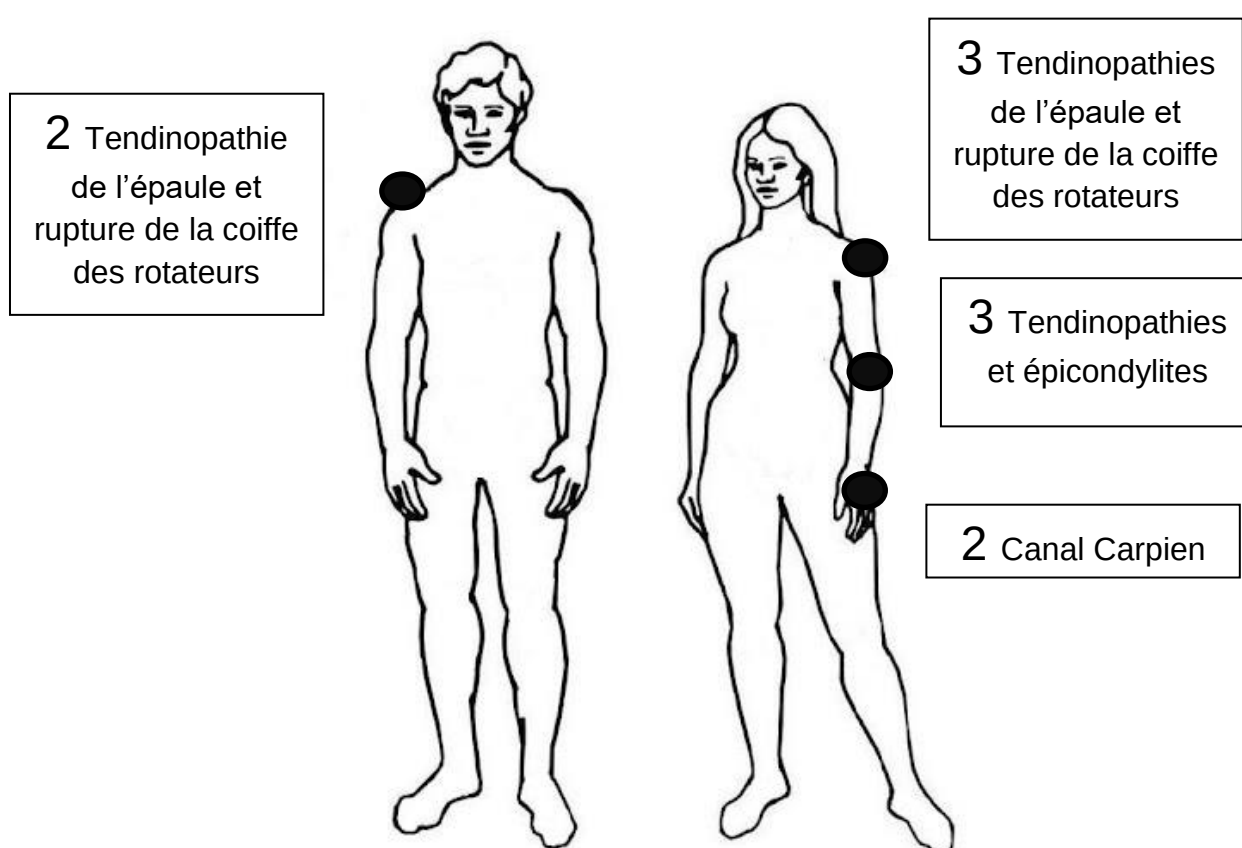


Figure 19 : Marges sur frais variable

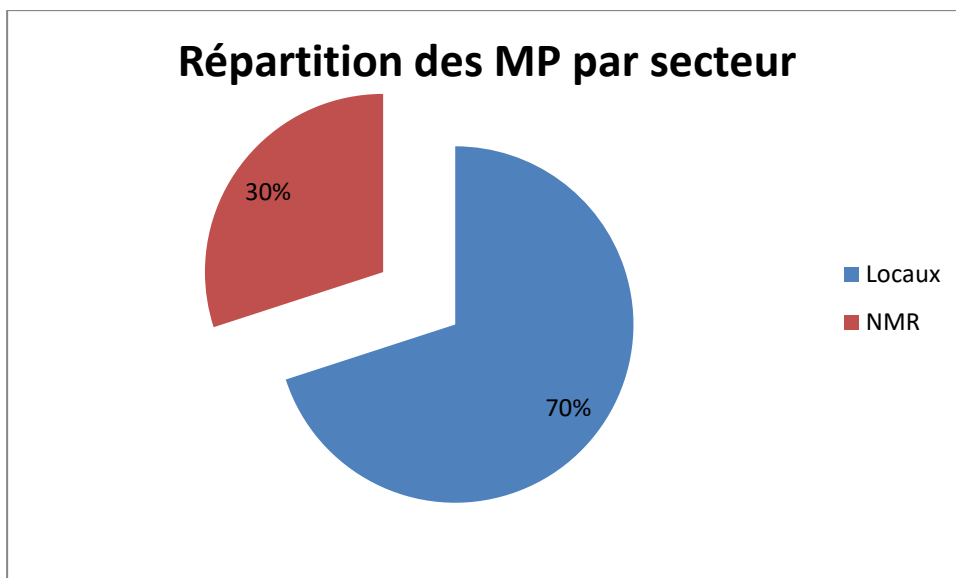
Ce graphique nous montre les chantiers avec le plus de marge sur les frais variables. Comme nous pouvons le voir, les marchés PGL représentent peu de marges à l'agence. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il y est trop de coûts liés aux agents, maladies professionnelles, arrêts de travail, accidents de travail.

Maladies Professionnelles :

Depuis 2015, la société H.Reinier Metz a connu 12 déclarations de Maladies Professionnelles envers elle, dans ces 12 déclarations, 10 ont été reconnues et 2 non reconnues pour cause de contestations. 83% ont été reconnues ce qui prouve la gravité des lésions en lien avec l'activité de travail. Ces MP ont touché 8 femmes et 2 hommes.



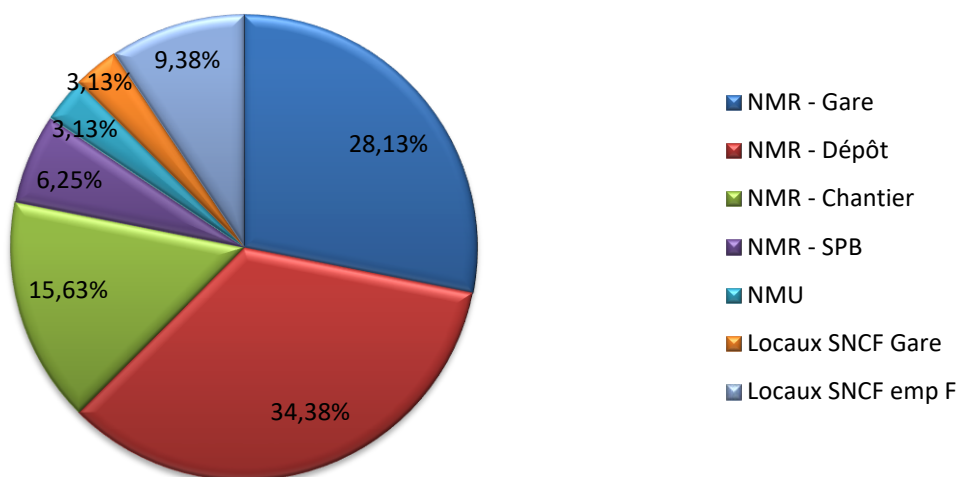
Le schéma ci-dessus nous montre les différentes pathologies pour chaque sexe, les femmes ont plus tendance à déclarer des MP.



7 MP ont été déclaré par des agentes travaillant dans les locaux, et encore pire 3 MP sur le chantier de la Gare de Metz. 42% des MP sur le secteur PGL provient de la Gare de Metz.

Ces graphiques nous montrent que les locaux sont un vivier à maladie professionnelle, la cadence et l'organisation de travail ne doivent pas être en respect avec les capacités des agents.

% d'AT par type de site par rapport au total



Ce tableau nous renseigne sur la proportion d'AT par secteurs, on constate que les 3 secteurs sont touchés par les AT, la majorité des accidents de travail se passent sur les sites NMR. La complexité du travail en extérieur sur des lieux où les aménagements piétons sont très peu présent ne facilitent pas le travail des agents.

Sites	% de JA par rapport au total
NMR - Gare	26,49%
NMR - Dépôt	45,25%
NMR - Chantier	24,06%
NMR - SPB	0,66%
NMU	0,00%
Locaux SNCF Gare	2,87%
Locaux SNCF emp F	0,66%

La gravité des AT est le plus important en NMR, les journées d'arrêt sont bien plus importantes que sur les autres sites.

IX. Reformulation de la demande

- ➔ Au vu des différents résultats ci-dessous, il m'a semblé important de définir le secteur que j'analyserai dans un premier temps. Le secteur PGL au vu :
- des dernières MP,
 - des remontées SNCF concernant la qualité des prestations
 - des remontées des RS et des salariés sur le terrain
 - des pertes économiques sur certains sites

Sera la première partie de mon intervention chez H.Reinier Metz.

De cette décision, une reformulation de la demande fut réalisée avec la direction (**Annexe**). Dans un premier temps, étudier les méthodes et l'organisation du nettoyage de gare, telle que la gare de Metz. De cette étude, un état des lieux des points bloquants et points critiques sera fait afin d'identifier les améliorations possible en participation avec les agents. Enfin, il faudra proposer :

- des nouvelles méthodes de travail respectueuses de la santé des agents,
 - une nouvelle organisation en respect avec le cahier des charges et en coopération avec les agents, le RS en fonction des tâches qui impactent le plus la santé (horaires, rotation des tâches)
 - Former ces agents aux nouvelles méthodes
 - Impliquer le responsable de secteur et la cheffe d'équipe
- ➔ La deuxième partie de mon intervention concernera le NMR, en effet ce secteur connaît le plus d'AT pendant les dernières années, c'est aussi le secteur qui a le plus d'employés, l'ancienneté est en moyenne de 10 ans. Pour cette investigation, une étude des différentes opérations devra être menée afin de classer les opérations à haute pénibilité. De cette classification, différentes analyses devront être faites afin de proposer ou non des solutions d'améliorations de conditions de travail.

Les méthodes utilisées sont essentiellement qualitatives, elles rassemblent des entretiens, des observations, et un questionnaire. Cependant, un chiffrage dans le temps des activités a été réalisé pour les activités du PGL.

Les entretiens ont été réalisés pour encourager les agents à parler de leur activité, les observations in situ dans le but de comprendre leur travail et pourquoi il travaille d'une façon ou d'une autre. Le chiffrage en temps des activités permettra de rendre compte des améliorations ou non grâce aux solutions apportés.

X. Elaboration du pré-diagnostic

Préambule et Explication

- ➔ Dans un premier temps, il me semble important de redéfinir ce qu'est le secteur PGL, les Prestations Gare et Locaux. Une gare est composée de plusieurs espaces différents. L'entreprise est en charge à la fois de :
- l'entretien des domaines clients dans les gares : comme son nom l'indique ce sont les espaces où les voyageurs ont l'accès :
 - Les Halls de Gares
 - Les Quais de Gare
 - Les Espaces de Ventes
 - Les Souterrains de Gare
 - Les Toilettes Publics
 - Les Esplanades devant les Gares
 - l'entretien des domaines hors-clients dans les gares : ces espaces sont spécialement réservés aux personnels SNCF :
 - les bureaux SNCF
 - les toilettes SNCF
 - les locaux des différentes entités SNCF
 - EIC ; EV ; ET ; Infra Pôle ; Infra Log ; SUGE ; Centre Médicaux ; Action Sociale

Concernant les effectifs, selon la superficie de la gare, ils sont entre 3 et 12 salariés, les rôles sont définis à qui le veut et non par rapport aux capacités de chacun. Ci-dessous, les marchés PGL (Figure 20) que l'agence possède :

- 40 Gares et Haltes pour la Lorraine
- 31 Gares et Haltes pour la Côte d'Or
- Gares de Metz et attenantes (10 Haltes Gare)
- La DR SNCF de Dijon et les locaux associés
- L'Etablissement Industriel des Voies Bourgogne

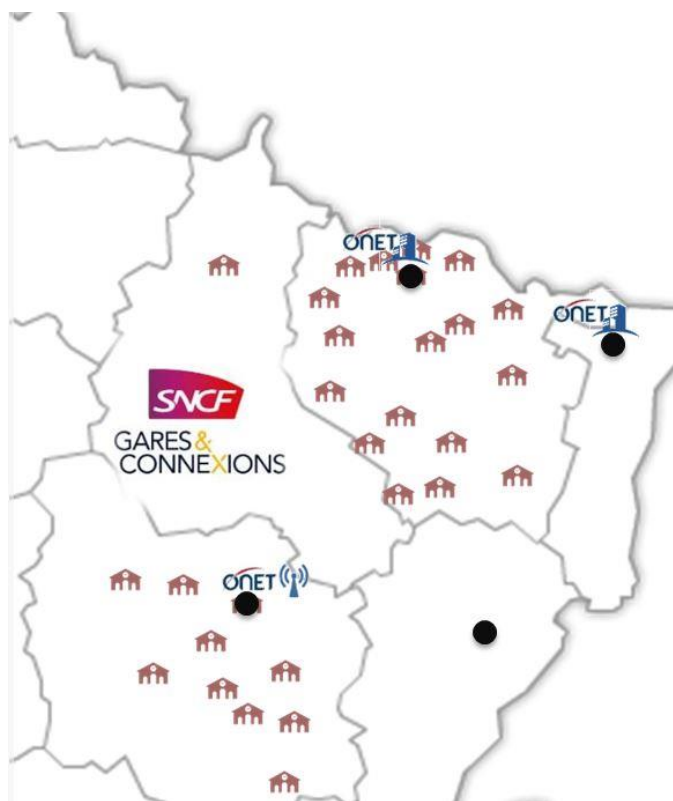


Figure 20: Les différents sites PGL

Les observations ont été réalisées, dans un premier temps, sur **la gare de Metz**. Cette gare car lors de l'analyse des traces des autres gares, de nombreux chiffres parlants sont tombés pour ce site :

- Le chantier est le plus ancien de l'agence H.Reinier METZ, depuis 1945, l'agence entretient cette gare,

- L'équipe, composée de 10 agents, est la plus ancienne au niveau de l'âge : 56 ans de moyenne
 - C'est le site le plus grand à entretenir : 17480 m²
 - De même, l'ancienneté moyenne est de 17 ans, c'est 5 ans de plus que sur toutes les autres gares
 - Le RS de ce chantier est parti à la retraite depuis 2020, après plus de 35 ans dans l'entreprise
 - Le taux d'absentéisme est le plus élevé de l'agence
 - Sur les 10 employés, 2 agents ont déclaré au moins une maladie professionnelle, ce qui nous fait un taux de 16% de MP. Le plus grand de l'agence encore une fois. Les MP sont localisées au niveau du canal carpien et de la coiffe des rotateurs de l'épaule.
 - Enfin, un nouvel appel d'offre dans le courant du 3-4^{ème} trimestre 2021 arrive, il y a là un enjeu économique
- ➔ La deuxième partie de mon intervention sera les prestations pour le NMR, elles se présentent sous trois services, ces trois prestations doivent respecter le catalogue du nettoyage établi par la SNCF, la TCO 509 :
- Le NSF : le nettoyage de service, ce type de nettoyage est le plus rapide et le moins coûteux pour les salariés.
 - Le NSNVF, le nettoyage de service normal plus sol vitre et fauteuils, cette prestation est l'opération moyenne dans le train.
 - L'OPM ; l'opération majeure, lors de cette opération, l'intégralité du train est nettoyé.

Nos sites NMR sont répartis sur tout le Grand Est ([Figure 21](#)), les 🚂 correspondent à des sites où nous réalisons les différentes prestations. Il y a donc 36 chantiers sur le marché TER Grand-EST, 12 chantiers sur le marché Bourgogne Franche-Comté.

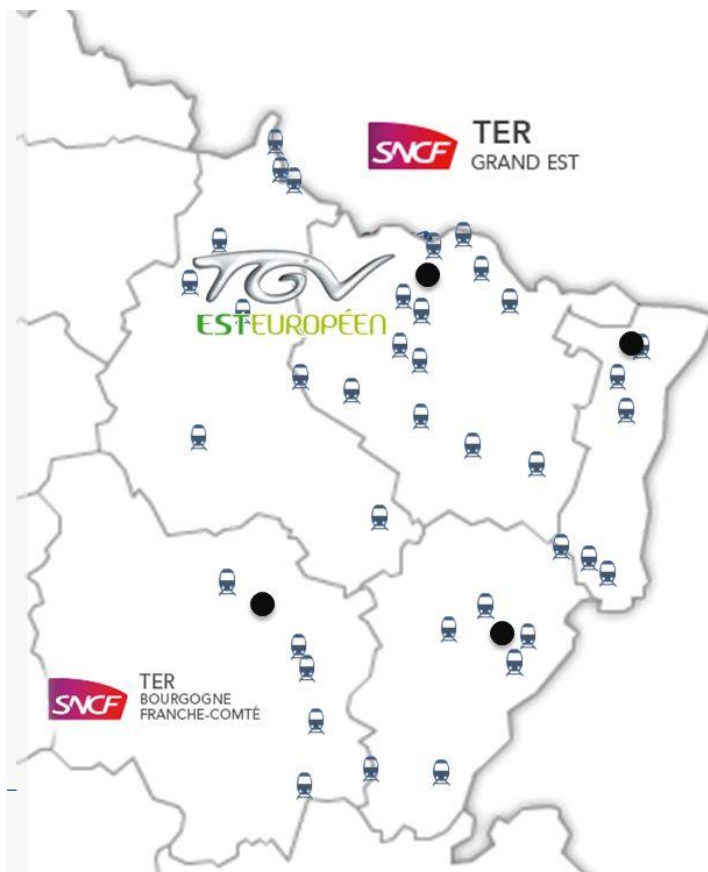


Figure 21: Les sites NMR de l'agence

Les appels d'offre :

Les contrats PGL durent en moyenne 4 ans et les contrats NMR durent 5 ans. Pour renouveler/gagner des contrats, il faut répondre à des appels d'offre. Les appels d'offres sont des appels à répondre à une offre de prestation émanant du service public ou du service privé. C'est une procédure qui permet à un commanditaire, de faire le choix de l'entreprise la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.

Dans l'agence H.Reinier METZ, c'est le chargé d'affaire (qui est un ancien commercial) qui répond aux appels d'offre, en accord et en liaison avec le Directeur d'Agence/Directeur d'Exploitation.

Les commanditaires publics ou privés publient par le biais de journaux de plateforme internet leurs demandes. Il existe plusieurs sites internet qui propose gratuitement ou par paiement de s'informer des appels d'offres par type de demande :

- Site internet des marchés publics <https://www.e-marchespublics.com/appeel-offre/site%20internet>
- Site internet France Marchés <https://www.francemarches.com/appels-offre/site-internet>
- Plateforme dématérialisé Entité public.
<https://www.sncf.com/fr/groupe/fournisseurs/consultations/principes-commande-publique>

Le contenu de l'appel d'offre peut varier selon le commanditaire. Néanmoins, il est en règle générale composé comme suit :

- **Règlement de Consultation** : Composante des conditions de participation et d'exécution.
- **Cahier des Charges** : Composante de la demande
- **Plans et surface selon** : Plans et surfaces à prester
- **Attestation de visite** : Attestation de la visite des lieux et compréhension du périmètre.
- **Bordereaux de prix** : Bordereaux des prix globaux ou unitaires.

Il faut distinguer trois parties bien distinctes de l'appel d'offres :

1. Partie administratif.
2. Partie Technique.
3. Partie financière.

1) La partie administrative

Selon le commanditaire, les justificatifs administratifs peuvent variés

- **Extrait K BIS** : C'est la carte d'identité de la société qui répond à l'appel d'offre.
- **Délégation de pouvoir** : Une déclaration qui autorise un salarié à représenter la société qui s'engage à répondre à la demande et à exécuter la demande si l'offre est retenue.
- **Acte Engagement** : C'est un acte contractuel qui engage la société attributaire de l'appel d'offres.
- **DC1-** c'est un modèle de lettre de candidature, qui peut être utilisé par les candidats aux marchés publics pour présenter leur candidature. Ce document, renseigné par le candidat individuel ou, en cas de candidature groupée, par les membres du groupement, est adressé à l'acheteur
- **DC2-** c'est un modèle de déclaration qui peut être utilisé par les candidats aux marchés publics à l'appui de leur candidature. Ce document est renseigné par le candidat individuel ou, en cas de candidature groupée, par chaque membre du groupement.
- **DC3** c'est un formulaire de modèle d'acte d'engagement de la DAJ destiné à faire une offre dans un *marché public* ou un accord-cadre. L'acheteur ...
- **Attestation d'assurances** : Assurance couvrant les dommages et intérêts et le civil
- **Attestation de régularisation, fiscales** : T.V.A-Impôt-URSSAFF-Caisse Congé payés
- **Déclaration sur l'honneur sur le personnel embauché** (Travail Dissimulé).
- **Attestation Qualité** : Exemple pour le nettoyage QUALIPROPRE.

2) La partie technique

Selon la demande et les particularités de celle-ci, un dossier technique doit être établi qui regroupe les éléments suivants :

Un compte rendu de visite

- La présentation de la société de ses activités

- L'organisation mis en place pour assurer la demande (Service ou autres)
- Le matériel et les produits utilisés (Selon).
- Le suivi la qualité et la sécurité.
- L'engagement environnemental.
- L'engagement social (Selon)

De même, il conviendra de fournir des fiches techniques de sécurité du matériel et des produits utilisés. Selon les commanditaires, ils peuvent peut limiter le nombre de pages du dossier.

3) La partie financière

- Le bordereau des prix unitaires ou du prix global sont indiqués en fonction des m² à entretenir, du nombre d'heures passés à l'entretien, du nombre de personnes, du coût du matériel.

L'offre peut être transmise :

- Par voie postale en recommandé avec accusé réception sous pli fermé.
- Par internet sur plateforme dématérialisé.
- La dépose de l'offre ne pourra excéder la date et l'heure butoir fixé par le commanditaire sous peine d'élimination.

L'offre est jugée, elle est notée suivant différents critères précisés dans le règlement de consultation. En exemple, pour la gare de Metz : l'organisation compte à 30 %, la démarche qualité Sécurité à 5 %, la démarche environnementale à 5 % et le prix de prestation à 60 %. Dans ce cas précis, la société qui obtiendra la note la plus proche des 100 % sera retenue et attributaire.

Dans le domaine privé et dans certains domaines publics comme pour les appels d'offre de la SNCF. Les sociétés peuvent être appelé à participer à une soutenance en présence du jury qui compose la notification du dossier déposé.

Lors de cette soutenance, le dépositaire expliquera la formulation de son dossier sous forme de présentation visuel et de questions réponses.

Cette soutenance permet au commanditaire d'interroger le dépositaire de l'offre et d'apporter des réponses sur différents items évoqués pendant cette séance. Selon la compréhension du jury et de la qualité de l'échange, le jury peut affiner sa notation et parfois demande à chaque dépositaire de reformuler une offre de prix. En fonction de ces éléments le jury décide alors de l'attributaire du marché. L'attributaire se verra alors informé de façon formel par courrier et par courriel.

La particularité de l'élaboration des dossiers techniques dans l'activité de Prestations de Gare et Locaux mais aussi dans celle du Nettoyage de Matériel Roulant est la suivante :

1) Compréhension du site et de la prestation

La visite du site se fait avec le contremaître qui va gérer le site, le responsable qualité ainsi que le responsable d'exploitation ou d'agence ainsi que le chargé d'affaires. Les visites étant parfois limitées en nombre de participants des photos sont prises sur site pour en débattre en débriefing avec les différents intervenants précédemment cités en amont. Dans ce chapitre, il est évoqué toutes les problématiques rencontrées lors de la visite d'ordre :

- Technique :
- Sécuritaire
- Qualitatif
- Déplacement.

Dans l'idée de toujours plaire aux commanditaires, des solutions qui sont peu en rapport avec l'activité réelle des opérateurs sont créées pour remédier aux problématiques.

2) L'Organisation

Après avoir réalisé une étude de marché selon les critères techniques de la demande, une organisation est créée par rapport aux besoins de celle-ci. Une

démarche est définie en adéquation avec la prestation demandée et les contraintes sécuritaires du site. Cette mécanique est un axe d'amélioration certain des coûts liés à notre activité.

3) La Notification

La notification est quelque peu différente des autres appels d'offres. En effet les points acquis lors de la notation du dossier technique nous permettent d'acquiescer un bonus concernant le prix remis. Ces points sont alors transformés en coefficient qui permet la réduction du prix transmis. En Exemple :

- Le prix remis est de 48 000 € HT Annuel, si nous obtenons 10 % de réduction grâce au coefficient obtenu par la qualité de notre dossier. Notre prix sera alors de 43 200 € HT Annuel. (Nous facturerons toujours 48 000 € HT Annuel.). Néanmoins, si l'offre de notre agence est moins chère à 43 200 € HT Annuel que les autres dépositaires nous remportons le marché. D'où l'importance de la qualité et de la pertinence de notre offre technique.

Observations globales

J'ai commencé à observer les agents en co-activité entre agents ONET sur les postes du matin, puis seul la journée, et enfin en co-activité avec les agents SNCF présents en gare sur les postes de journées.

J'ai d'abord passé du temps à regarder le travail réel en termes d'étude biomécanique puis je me suis rendu compte que ce n'était pas les gestes qui dérangent, c'était la communication et les aspects cognitifs entre les différents acteurs.

Lorsque l'agent travaille en co-activité avec un autre agent ONET, il semble que les uns et autres s'aident afin de nettoyer les gares sans pour autant communiquer sur les tâches qui restent à réaliser. Lorsque la personne travaille seul en journée, il semble qu'elle ne sait pas exactement quoi faire, l'agent est un peu perdu dans ses tâches. Enfin, lorsque l'employé est en co-activité avec les agents SNCF, j'ai ressenti une pression, un certain stress lors de la prise de poste. Les communications entre

les agents/directions SNCF et nos agents sont très mauvaises, beaucoup d'ordres et peu de reconnaissance.

Grâce à ces observations globales, j'ai pu comprendre plus globalement le fonctionnement et l'organisation d'une grande gare.

J'ai pu solliciter les différents acteurs travaillant de près ou de loin (RS) sur cette gare afin de clarifier certains points. De ces observations globales, un point en est ressortit le plus souvent : la relation entre le prestataire (l'agent) et le client.

Travail prescrit et Travail réel :

Il n'existe pas de fiche de poste transmise aux salariés expliquant le travail prescrit des différents postes au sein d'une gare. Cependant, comme expliqué ci-dessus (cf appel d'offre), le travail est prescrit lors de la négociation de l'appel d'offre. En effet, lors des visites de site avant la confection du dossier technique, l'agence soulève les points négatifs/positifs par rapport à la demande du commanditaire. Par rapport à l'étude des surfaces, des revêtements du sol, de la demande du commanditaire concernant les prestations à effectuer, l'entreprise propose une organisation « adaptée » avec un suivi et un contrôle.

En exemple ci-dessous, le dossier technique de la gare de Metz et l'organisation du chantier pour les équipes de nuit. (Figure 22). Les heures de travail recouvrent une plage horaire de nuit, sans pour autant expliquer la cause et les conséquences. C'est le même cas pour les équipes de jour (Figure 23).

2. Organisation du chantier

2.2 (2.4) Personnel d'encadrement Œuvrant et personnel de production sur les sites locaux visibles du client :

SNCF GARE DE METZ – Domaine Client.

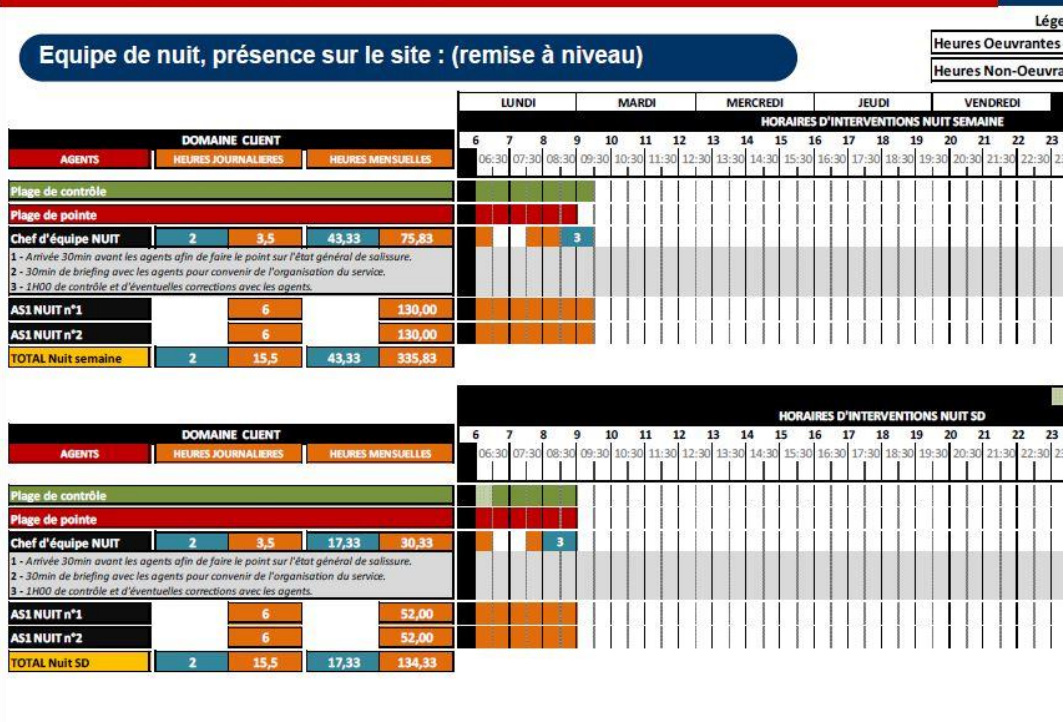


Figure 22 : Organisation du chantier : équipe de nuit

2. Organisation du chantier

2.2 (2.4) Personnel d'encadrement Œuvrant et personnel de production sur les sites locaux visibles du client :

SNCF GARE DE METZ – Domaine Client.

Equipe de jour, présence sur le site : (maintien en propreté)

Légende	
Heures Œuvrantes	
Heures Non-Œuvrantes	

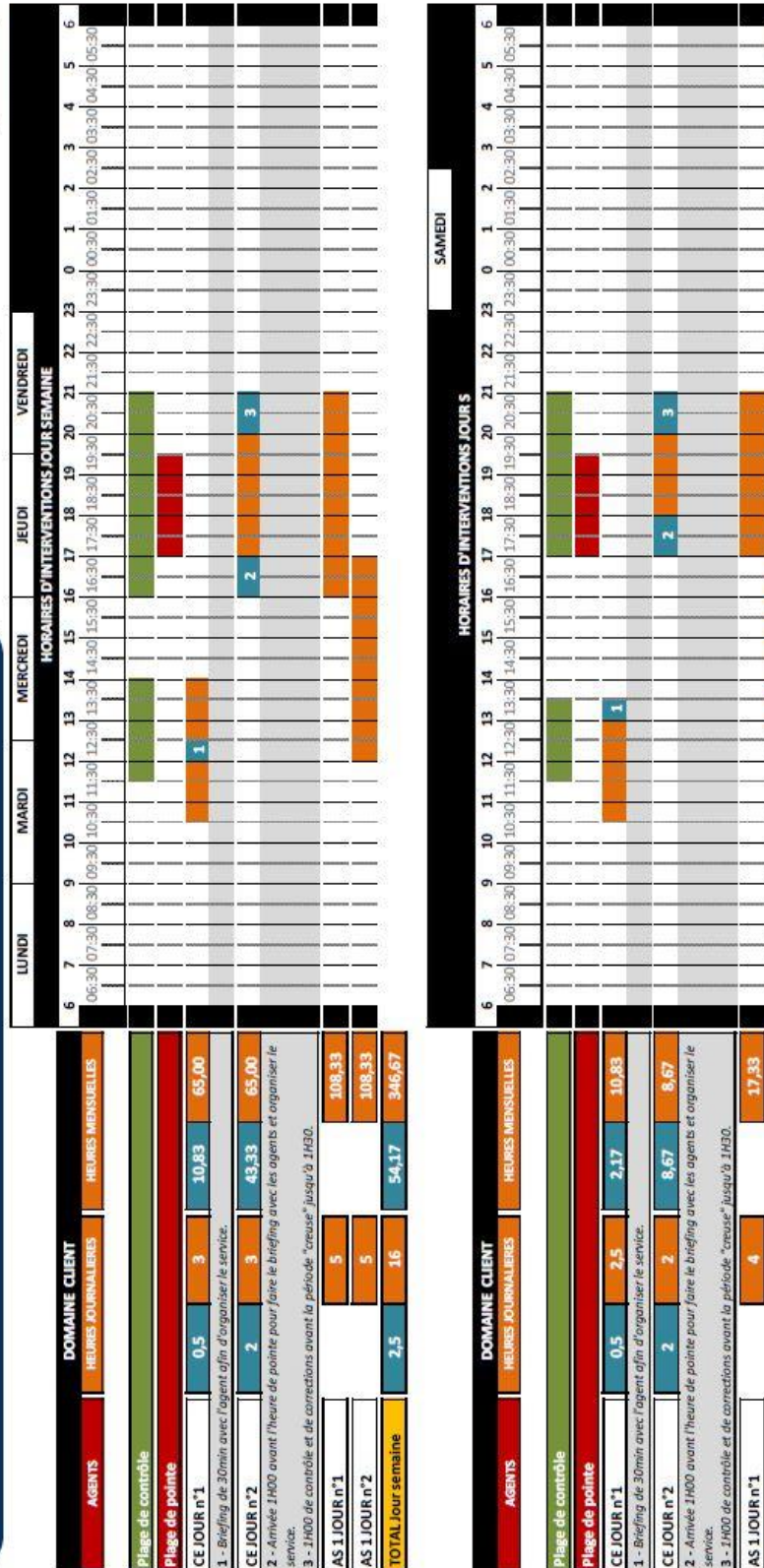


Figure 23 : Dossier Technique : Organisation du chantier

Dans ce même dossier technique, il existe en annexe une « fiche de poste » (Figure 24), qui est, comme indiqué ci-dessus, transmises au commanditaire.

ANNEXE 5 : Fiches de poste

► Agent de service :

Situation du poste

Il est basé sur son site d'affectation.

Finalité du poste

Il réalise son poste conformément aux référentiels client.

Contexte

Placé sous la responsabilité d'un Ouvrier d'encadrement

Missions du poste

Il a pour mission d'assurer correctement la tâche qui lui est confiée.

Il doit:

- répondre aux demandes de son supérieur,
- appliquer les dispositions Qualité, Sécurité et Environnement reprises dans les Modes Opératoires,
- respecter les consignes de sécurité du site (émanant du Plan de Prévention),
- assurer sa sécurité

Figure 24: Fiche de postes dans dossier technique

Cette fiche de poste non transmise ne permet en aucun cas de quantifier ou préciser les lieux où le travail doit être réalisé. Aucun document concernant le travail que doit réaliser l'agent, lui est fourni.

Le travail réel quant à lui a été étudié sur le terrain grâce aux observations globales, ils existent trois équipes :

	Espaces Client		Espaces Hors Client
	1ère équipe	2ème équipe	3ème équipe
Nom de l'équipe	Remise à niveau de propreté	Maintenance Propreté de la Gare	Propreté du Domaine Hors Client
Nb de personnes	3	4	3
Horaires	3h-10h	8h-15h ou 15h-22h	4h-9h30 ou 17h-18h30
Zone à entretenir	Hall d'Arrivée + Hall de Départ + Abords de la gare + Galerie de Ventes SNCF + Quais 5/4/3/2/1 + Souterrains	Hall d'Arrivée + Hall de Départ + Abords de la gare + Galerie de Ventes SNCF + Quais 5/4/3/2/1 + Souterrain	Locaux SNCF : Espaces Ventes + Espaces Traction + InfraPôle/InfraLog + SUGE + Centre Médicaux + Action Sociale

Taches prescrites et tâches réelles :

La tâche prescrite est celle définie et présentée par celui qui commande l'exécution, elle vise à orienter l'activité (buts, objectifs, procédures, critères à respecter). Lors de sa prise de poste, c'est la/le chef(fe) d'équipe qui prescrit les tâches à ses agents. Par rapport à son regard sur la propreté de la gare, elle divise les tâches par agent (Figure 25), un jour c'est comme cela, le jour d'après c'est d'une autre façon. D'après ses mots « ils ont une mission : remettre en ordre la gare avant l'arrivée des premiers voyageurs ». En exemple :

LUNDI :



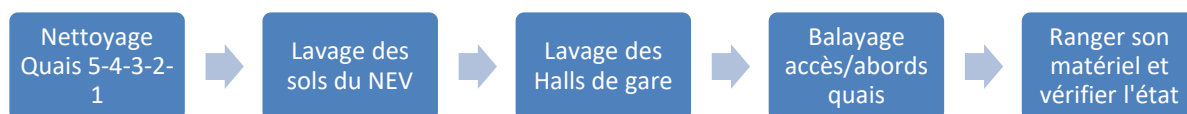


Figure 25 : Tâches Prescrites par la Cheffe d'équipe selon les jours

Le pôle QSE a lui aussi écrit une prescription de tâche à respecter lors d'une prise de poste (ANNEXE)

- Maintenir son environnement de travail propre et rangé dans le respect des consignes de nettoyage
- Respecter le matériel mis à disposition
- Respecter les consignes d'utilisations des produits d'entretien (FDS)
- Respecter les consignes visant à assurer la traçabilité du matériel
- Respecter la politique environnementale de l'entreprise
- Respecter les règles de sécurité individuelle et collective (plan de prévention)

En termes de productivité, la direction a prescrit des consignes que l'on peut appeler tâches :

- Le respect des clients
- Le respect de la sécurité
- La tenue en propreté de la Gare doit être impeccable

Concernant les tâches réelles, il me semble important de parler des trois équipes différentes, ces équipes ne changent que très rarement. Les seules conditions qui obligent un changement sont soit un remplacement (maladie, vacances, etc...) soit une demande de la SNCF d'une intervention spéciale.

1. Commençons par l'équipe de nuit :

Cette équipe se nomme : « Remise en état de la propreté de la gare ». Les agents commencent leur prise de poste à 3h du matin, jusque 10h **(ANNEXE)**. Ils ont deux repos par semaine chacun (en différé) et ont un jour de repos le week-end (toujours en différé). Cette équipe est composée de 3 personnes :

- Deux hommes et une femme (la cheffe d'équipe)
- La moyenne d'âge est de 54 ans
- Leur ancienneté moyenne est de 20 ans
- Ils ont tous les 3 toujours occupé le même poste

Pendant les absences prévues et non prévues, l'agent n'est pas remplacé, ce sont les deux autres agents qui compensent.

La cheffe d'équipe a déclaré 2 MP et une rechute de MP en 5 ans, tous sont localisés à l'épaule gauche. Elle a subi une opération de la coiffe des rotateurs.

Ci-dessous, une liste de tâches que réalise chaque agent tous les jours, en sachant que ces tâches sont toujours les mêmes tous les jours.

Tâches réelles par jour					
Equipe de Nuit : Remise en propreté de la gare					
Agent N°1		Heures	Agent N°1		Heures
1	Arrivée dans le local ONET	2h45	22	Récupération de son chariot	6h32
2	va remplir les bidons de produits (3 allers-retours du chariot jusqu'au local) sans gants	2h50	23	se rend au bout du souterrain départ avec son chariot à roulette	6h35
3	vérification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc...)	2h55	24	Balayage de tout le souterrain (107 mètres de long), ramassage des amas de détritrus avec le balais-ramassette aéroport	6h40
4	va remplir ses sceaux d'eau (5 kg/sceaux) sans gants	3h	25	Balayage du hall départ et ramassage des amas de détritrus avec le balais ramassette aéroport	7h20
5	attente des consignes de la cheffe d'équipe		26	Récupération de l'autolaveuse qui était dans un coin du souterrain	7h30

6	écoute des consignes orales de la cheffe d'équipe, consigne très vague et brouillon		27	Passage de l'autolaveuse Autoportée dans le souterrain de départ et dans le hall de départ	7h30
7	se rend dans la gare avec son chariot à roulette	3h05	28	Rangement de l'autolaveuse dans le local ONET	8h
8	essaye de s'organiser en répétant les consignes afin de ne rien oublier		29	Récupération de son chariot qui était dans le hall de départ	8h05
9	se rend au bout du souterrain arrivée avec son chariot à roulette	3h15	30	se rend à l'accès départ avec son chariot	8h07
	Balayage de tout le souterrain (102 mètres de long), ramassage des amas de détritux avec le balais-ramassette aéroport	3h20	31	balayage et ramassage détritux avec le balais-pelle aéroport	8h10
10	Balayage du hall arrivée et ramassage des amas de détritux avec le balais ramassette aéroport	4h	32	Se rend à l'accès arrivé en empruntant la rue avec son chariot, le revêtement étant en pavé	8h20
11	retourne au local ONET afin de prendre l'autolaveuse autoportée	4h30	33	balayage et ramassage détritux avec le balais-pelle aéroport	8h22
12	se rend dans le souterrain arrivé avec l'auto laveuse	4h35	34	Vidage des poubelles (12 poubelles) du hall-souterrain arrivée et remise en place de nouveau sac poubelle vide	8h30
13	Passage de l'auto laveuse autoportée sur le souterrain arrivée et sur le hall arrivée	4h40	35	Se rend dans le NEV	9h
14	Gare l'auto laveuse dans un coin du souterrain et l'éteint	5h25	36	Vidage des poubelles (6 poubelles) du hall-souterrain arrivée et remise en place de nouveau sac poubelle vide	
15	Retourne au bout du souterrain afin de prendre son chariot	5h30	37	Retourne au local ONET afin de retirer toutes les poubelles qu'il a sur son chariot	9h15
16	Il retransverse le souterrain avec le chariot afin de se rendre dans la galerie NEV	5h32	38	Se rend dans le hall de départ	9h25

17	Balayage de la galerie du NEV (74 mètres de long), ramassage des amas de détrituts avec le balais-ramassette aéroport	6h	39	Vidage des poubelles (14 poubelles) du hall-souterrain départ être mise en place de nouveau sac poubelle vide	9h30
18	Repose son chariot au bout du NEV	6h05	40	Retourne au local ONET afin de retirer toutes les poubelles qu'il a sur son chariot	9h55
19	Récupération de l'auto laveuse qui était dans un coin du souterrain		41	Nettoyage de son chariot dans le local ONET, vidage des sceaux et rangement du chariot	10h
20	Passage de l'auto laveuse autoportée dans le NEV		42	Fin de prestation	10h05
21	Gare l'auto laveuse dans un coin du NEV	6h30			

Tableau 1: Taches Réelles AGENT N°1

Les tâches sont confuses et peu structurées, l'agent n°1 réalise beaucoup de tâches, mais peu correspondent à des activités de remise à niveau de propreté.

Tâches réelles par jour

Equipe de Nuit : Remise en propreté de la gare

Agent N°2		Heures	Agent N°2		Heures
1	Arrivée dans le local ONET	2h45	28	Balayage des sols et ramassage des détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport	7h20
2	va remplir les bidons de produits (3 allers-retours du chariot jusqu'au local) sans gants	2h50	29	Redescend du quai 2 grâce à l'ascenseur	7h40
3	verification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc...)	2h55	30	Arrivée sur le quais 1 : vidage des poubelles (10 poubelles)	7h45
4	va remplir ses sceaux d'eau (5 kg/sceaux) sans gants	3h	31	Balayage des sols et ramassage des détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport	7h55
5	attente des consignes de la cheffe d'équipe		32	Redescend du quai 1 grâce à l'ascenseur	8h20

6	écoute des consignes orales de la cheffe d'équipe, consigne très vague et brouillon		33	Se rend au souterrain départ afin de nettoyer les escaliers/escalators de chaque quais	8h25
7	se rend dans la gare avec son chariot à roulette	3h10	34	Balayage des escaliers n°1	8h30
8	Se rend à l'abord arrivée		35	Nettoyage escalators n°1	8h40
9	Balayage et ramassage des amas de détrituts sur l'abord arrivée	3h20	36	Se rend devant les escaliers n°2	8h45
	Vérification des vitres et des poussières, si saleté alors nettoyage des vitres de l'abord arrivée	3h30	37	Balayage des escaliers n°2	8h50
10	Se rend à l'ascenseur quais 4	3h35	38	Nettoyage escalators n°2	9h
11	Arrivée sur le quais 4 : vidage des poubelles (10 poubelles)	3h40	39	Se rend devant les escaliers n°2bis	9h05
12	Balayage des sols et ramassage des détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport (383 mètres de longueur)	3h55	40	Balayage des escaliers n°2bis	9h10
13	Redescend du quai 4 grâce à l'ascenseur	4h25	41	Nettoyage escalators n°2bis	9h20
14	Se rend à l'ascenseur quais 3	4h25	42	Se rend devant les escaliers n°2ter	9h25
15	Arrivée sur les quais 3 : vidage des poubelles (10 poubelles)	4h30	43	Balayage des escaliers n°2ter	9h30
16	Balayage des sols et ramassage des détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport (387 mètres)	4h45	44	Nettoyage escalators n°2ter	9h40
17	Redescend du quai 3 grâce à l'ascenseur	5h10	45	Se rend devant les escaliers n°3	9h40
18	Se rend à l'ascenseur quais 2,ter	5h15	46	Balayage des escaliers n°3	9h45
19	Arrivée sur le quais 2ter: vidage des poubelles (10 poubelles)		47	Nettoyage escalators n°3	9h50
20	Balayage des sols et ramassage des détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport	5h30	48	Se rend devant les escaliers n°4	9h55
21	Redescend du quai 2ter grâce à l'ascenseur	6h	49	Balayage des escaliers n°4	10h

22	Se rend à l'ascenseur quais 2bis	6h05	50	Nettoyage escalators n°4	10h05
23	Arrivée sur les quais 2bis : vidage des poubelles (8 poubelles)	6h10	51	Se rend à l'abord départ	10h10
24	Balayage des sols et ramassage des détritux à l'aide d'un balais-pelle aéroport	6h25	52	Balayage et ramassage des amas de détritux sur l'abord arrivée	10h15
25	Redescend du quai 2bis grâce à l'ascenseur	6h55	53	Vérification des vitres et des poussières, si saleté alors nettoyage des vitres de l'abord arrivée	10h15
26	Se rend à l'ascenseur quais 2bis	7h30	54	Retourne au local ONET afin de retirer toutes les poubelles qu'il a sur son chariot	10h20
27	Arrivée sur le quais 2 : vidage des poubelles (10 poubelles)	7h05	55	Nettoyage de son chariot dans le local ONET, vidage des sceaux et rangement du chariot	10h25
Fin de prestation					10h30

Tableau 2 : Tâches Réelles AGENT n°2

Comme nous pouvons le remarquer ci-dessus, les tâches sont nombreuses, le salarié finit très généralement sa journée au-delà des heures prévues.

Tâches réelles par jour					
Equipe de Nuit : Remise en propreté de la gare					
Agent N°3 - Cheffe d'équipe		Heures	Agent N°3 - Cheffe d'équipe		Heures
1	Arrivée dans le local ONET	2h30	15	Lavage des vitres des bureaux à l'aide d'un pulvérisateur de 100ml et d'une microfibre	7h40
2	Se rend en gare afin de réaliser son tour, elle retient les points négatifs qu'elle a remarqué tout au long de sa tournée	2h50	16	Retourne sur le quais 1	7h55
3	Retourne au local ONET	2h55	17	Se dirige vers les bureaux de la SUGE (5 bureaux)	8h
4	Donner ses consignes aux 2 agents, les consignes sont très brèves et strictes	3h		Nouvelles consignes à l'agent N°2	8h05

5	Vérification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc..)	3h10		Balayage et ramassage des amas de détrituts dans le bureau SUGE	8h10
6	remplissage de ses bidons de produits (2 aller retours du chariot au local)			Vidage des poubelles (7 poubelles) dans son chariot	8h25
7	Va remplir ses 2 sceaux d'eau (5kg/sceaux) sans gants			Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)	8h40
8	Se rend vers le NEV	3h20	18	Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre	8h55
9	Balayage et ramassage des amas de détrituts dans le NEV	3h25		Se dirige vers les bureaux des syndicats	9h05
	Vidage des poubelles du NEV (6 poubelles) dans son chariot	3h40		Balayage et ramassage des amas de détrituts	9h10
10	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)	4h20	19	Vidage des poubelles (3 poubelles) dans son chariot	9h25
11	Désinfection des points de contact (40) à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre	4h40		Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)	9h40
12	Lavage des vitres du NEV à l'aide d'un pulvérisateur de 100ml et d'une microfibre	5h		Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre	9h
13	Se rend sur le quai 1 pour accéder aux bureaux (6 bureaux) qui y sont	5h15	20	Se rend vers le Local ONET et y range son chariot	8h50
14	Balayage et ramassage des amas de détrituts dans les bureaux du ROZEG	5h20	21	Se dirige là où les agents sont	9h
	Vidage des poubelles (4 poubelles) dans son chariot	5h40	22	Redonne des consignes assez vagues	9h05
	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)	5h50	23	Se dirige vers les bureaux où les agents du domaine Hors client sont	9h10

	Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre	6h05	24	Contrôle de la qualité de l'entretien des bureaux réalisés par les agents	9h20
	Lavage des vitres des bureaux à l'aide d'un pulvérisateur de 100ml et d'une microfibre	6h15	25	Consignes aux agents qui entretiennent le domaine hors client	9h25
15	Se rend dans les bureaux de l'Escale (4 bureaux)	6h25	26	Se redirige vers le local ONET	9h30
	Balayage et ramassage des amas de détritux dans le bureau de l'escale	6h40	27	Traitement de papiers (congrés/matériels/commandes	9h40
	Vidage des poubelles (7 poubelles) dans son chariot	6h55	28	Nettoyage de son chariot et vérification des chariots des agents	9h40
	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)	7h05		Fin de prestation	10h
	Désinfection des points de contact (20) à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre	7h25			

Tableau 3 : Tâches réelles Cheffe d'équipe

La cheffe d'équipe, de par son titre, est dans le contrôle et la gestion du personnel, cependant, son mode de gestion n'est pas toujours le meilleur. La communication et les conseils sont au point mort. De même, ses déplacements ne sont pas toujours justifiés, elle perd beaucoup de temps à donner des consignes qu'elle a déjà donné.

2. Vient ensuite l'équipe de journée

Cette équipe se nomme la « Maintenance Pro Gare ». Les agents commencent leur prise de poste soit à 8h soit à 15h, chaque prestation dure en moyenne 7h, ils finissent donc soit à 15h soit à 22h. Cette équipe est composée de 4 personnes :

- 3 femmes et un homme
- La moyenne d'âge est de 59 ans
- L'ancienneté moyenne des agents est de 17,2 ans
- Ils ont tous les 4 toujours occupé le même poste dans cette gare

Pendant les absences prévues et non prévues, l'agent n'est pas remplacé, ce sont les autres agents qui compensent, ce qui veut dire que les deux autres agents arrivent le matin et doivent nettoyer la partie de l'absent.

L'une des agents a déclaré une MP en 2019, et plus précisément au coude droit.

Ces agents travaillent tous en co-activité au moins 2 fois par semaine entre agent ONET, (ANNEXE), cependant ils travaillent tous en co-activité avec les agents SNCF et contrôleur de qualité SNCF. Ci-dessous, une liste de tâches que réalisent les agents en journée, ils réalisent tous les mêmes tâches, dans le même but : la maintenance propreté de la gare.

Tâches réelles par jour

Equipe de journée

Agent		Agent	
1	Arrivée dans le local ONET	24	Se rend vers le local ONET pour retirer toutes les poubelles qui encombraient son chariot
2	Vérification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc..)	25	Vidage des poubelles dans le local ONET
3	remplissage de ses bidons de produits (2 aller retours du chariot au local)	26	Se redirige vers l'accès départ
	Va chercher son téléphone PRO Gare	27	Balayage et ramassage des amas de détritux à l'aide d'un balais-pelle aéroport
4	Va remplir ses 2 sceaux d'eau (5kg/sceaux) sans gants	28	Appel sur le téléphone pro gare
5	Se rend dans le hall de départ avec son chariot	29	Discussion avec la manager de gare SNCF, plainte du souterrain arrivée, trop de fientes de pigeons au sol
6	A la première poubelle qui lui paraît pleine : se rend devant cette poubelle et l'agent s'empresse de la vider	30	Se rend dans le souterrain arrivé
7	Répète l'action précédente pendant 5 fois, toujours à la recherche de poubelle	31	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)
8	Se balade avec son chariot dans la gare	32	Se rend dans la galerie du NEV

9	Se rend dans le souterrain départ	33	Vidage des poubelles (6) qui lui semble pleine dans son chariot et remplace les poubelles
10	Dès que l'agent voit une salissure au sol, il s'y rend	34	Se rend sur le quai 1 par l'ascenseur situé au souterrain arrivé
11	Nettoyage de la salissure dans le souterrain départ	35	Vidage des poubelles(8) du quais 1
12	Se rend aux abords départ	36	Lavage du sol de la salle d'attente avec un faubert (1,5kg mouillé)
13	Balayage de quelques détrituts au sol et ramassage avec balais*-pelle aéroport	37	Redescend du quais par le même ascenseur
14	Discussion avec un contrôleur qualité SNCF, ordre du contrôleur d'aller nettoyer une zone	38	Se rend vers le Local ONET pour y vider ses poubelles
15	Se rend dans la zone (hall arrivée) que le contrôleur lui a indiqué	39	Vidage des poubelles au local ONET
16	Retire les toiles d'araignée avec une tête de loup et les fientes de pigeon avec un balai sur un projecteur	40	Se rend dans le hall départ
17	Se rend aux abords arrivés	41	Discussion avec un agent SNCF appartenant au NEV
18	Balayage et ramassage des amas de détrituts à l'aide d'un balais-pelle aéroport	42	Plainte de cet agent sur les poubelles qui sont remplies
19	Lavage des vitres de l'abord arrivée à l'aide d'un mouilleur et une raclette	43	Se rend dans le NEV
20	Appel sur le téléphone PRO GARE	44	Vidage des poubelles qui ne sont pas ou peu remplies
	Discussion avec la manager de gare SNCF, ordre de la manager de se rendre sur un quai suite à des détrituts non ramassés	45	Se dirige vers le souterrain départ
	Se rend sur le quai 2 grâce à l'ascenseur dans le souterrain arrivée	46	Vidage des poubelles et nettoyage au sol des fientes de pigeon
	Ramassage et balayage des détrituts dans la salle d'attente du quai 2	47	Se dirige vers le local ONET

23	Vidage de poubelles du quai 3 dans son chariot, et remplacement des poubelles	48	Vidage de ses poubelles au local ONET
		49	Nettoyage de son chariot dans le local ONET, vidage des sceaux et rangement du chariot
			Fin de prestation

Tableau 4 : Taches réelles Equipe de Journée

Les tâches sont floues et l'ordre des tâches est mal organisé. L'agent parait toujours anxieux des ordres reçus par la SNCF. Dès qu'il aperçoit un agent SNCF, il s'empresse de se rendre dans une autre direction.

3. Enfin, l'équipe du domaine Hors Client

Cette équipe travaille dans les bureaux/locaux des différentes sections de la SNCF, l'équipe est composée de 3 femmes : 2 agents à 24h/sem et une agente en petit contrat (5H/semaine). Les employées à 24h/sem travaillent de 4h à 8h. L'employée à contrat réduit de 17h à 18h.

- Leur ancienneté moyenne est de 13 ans
- L'âge moyen est de 56 ans
- Elles ont toutes les 3 toujours occupé ce poste

Pendant les absences prévues, les agentes sont remplacées par une remplaçante travaillant sur un autre chantier. Cette remplaçante a un contrat à 15 heures, des avenants lui sont réalisés lorsqu'elle remplace une agente. Lorsque les absences sont non-prévues, les bureaux ne sont pas réalisés. Cette situation n'a jamais existé depuis 5 ans.

Ces agentes ne travaillent pas en co-activité au début de leur prise de poste, elles ont chacun des bureaux qui leur sont attribuées depuis 5 ans. Elles travaillent la nuit et sont seulement en co-activité avec les agents SNCF qu'à partir de 7h30 (début de journée des cheminots). Les week-ends : Samedi : Agent n°1 réalise ces bureaux habituels Dimanche : Agent n°2 réalise ces bureaux habituels.

Ci-dessous une liste des tâches que réalisent les agentes :

Tâches réelles par jour			
Equipe du domaine Hors Client			
Agente N°1		Agente N°2	
1	Arrivée dans le local ONET	1	Arrivée dans le local ONET
2	Vérification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc..)	2	Vérification de son matériel (sacs poubelles, microfibres, balais, etc..)
3	remplissage de ses bidons de produits (2 aller retours du chariot au local)	3	remplissage de ses bidons de produits (2 aller retours du chariot au local)
	Va chercher son téléphone PRO Gare		Va chercher son téléphone PRO Gare
4	Va remplir ses 2 sceaux d'eau (5kg/sceaux) sans gants	4	Va remplir ses 2 sceaux d'eau (5kg/sceaux) sans gants
5	Se rend sur le quai 1 pour accéder aux différents locaux	5	Se rend sur le quai 1 pour accéder aux différents locaux
6	Se rend dans les locaux (9) Infra Pole	6	Se rend dans les locaux (11) Infra Log
	Balayage et ramassage des amas de détritux dans les bureaux et sanitaires		Balayage et ramassage des amas de détritux dans les bureaux et sanitaires
	Vidage des poubelles (7 poubelles) dans son chariot		Vidage des poubelles (13 poubelles) dans son chariot
	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)		Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)
	Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre		Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre
	Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC		Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC
7	Se rend dans les bureaux (8) de l'EIC	7	Se rend dans les bureaux (9) de l'ET
	Balayage et ramassage des amas de détritux dans les bureaux et sanitaires		Balayage et ramassage des amas de détritux dans les bureaux et sanitaires
	Vidage des poubelles (7 poubelles) dans son chariot		Vidage des poubelles (11 poubelles) dans son chariot
	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)		Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)

	Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre		Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre
	Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC		Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC
8	Se rend dans les bureaux de SNCF gare et connexions (6)	8	Se rend dans les bureaux de SNCF Transport et SNCF TER (13 bureaux)
	Balayage et ramassage des amas de détrituts dans les bureaux et sanitaires		Balayage et ramassage des amas de détrituts dans les bureaux et sanitaires
	Vidage des poubelles (7 poubelles) dans son chariot		Vidage des poubelles (15 poubelles) dans son chariot
	Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)		Lavage du sol avec un faubert (1,5kg mouillé)
	Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre		Désinfection des points de contact à l'aide d'un pulvérisateur de 100 ml et d'une microfibre
9	Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC	9	Remplissage des consommables (papiers WC et savons) dans les WC
	Se redirige sur le quai 1		Se redirige sur le quai 1
10	Se dirige vers le local ONET -Nettoyage de son chariot dans le local ONET, vidage des sceaux et rangement du chariot	10	Se dirige vers le local ONET -Nettoyage de son chariot dans le local ONET, vidage des sceaux et rangement du chariot
11	Fin de prestation	11	Fin de prestation

Tableau 5: Tâches Réelles Equipe Domaine Hors Client

Les tâches entre les deux employées à peu près bien réparties, nous pourrions penser que l'agent numéro 1 travaille moins (23 bureaux) que l'agent numéro 2 (32 bureaux). Cependant en comparaison, les m² nettoyés par les deux agents sont presque identiques (400 m²).

➔ **Les contraintes technico-organisationnelles :**

○ **Les déterminants de l'entreprise H.REINIER**

Organisationnels :

- La cadence imposée par le dossier technique, cette cadence est calculée pour avoir une rentabilité financière

LOCAUX	Pour m ²	Cadence normal m ² /h	Temps OP	Cadence Appel d'offre m ² /h	Temps OP
Sanitaires (Bureaux)	100	90	1,11	90	1,11
Sanitaires (Atelier)	100	70	1,43	70	1,43
Vestiaires(Bureaux)	100	180	0,56	200	0,5
Vestiaires(Atelier)	100	150	0,67	200	0,5
Circulation Normal	100	300	0,33	400	0,25
Circulation Atelier	100	250	0,4	350	0,29
Circulation Atelier Mécanisé	100	500	0,2	600	0,17
Douches atelier	100	70	1,43	70	1,43
Réfectoire	100	200	0,5	200	0,5
Bureaux	100	250	0,4	300	0,33
Salle de réunion	100	200	0,5	250	0,4
Escalier	100	150	0,67	199	0,5
Vidage poubelle	100	2500	0,04	200	0,5
Abords	100	5000	0,02	5500	0,02

Tableau 6 : Cadence normal de nettoyage vs cadence mises dans les dossiers d'appel d'offre

- Le travail seul ou en co-activité agents ONET et/ou en co-activité agents SNCF

Qualité des prestations :

- Contrôle réalisé sur la conformité de l'entretien de la gare, réalisé en interne par la Cheffe d'Equipe, le/la Responsable de Secteur, la Direction, le pôle QSE

Environnement de travail :

- Espace de travail très vaste, la gare a une superficie de 17480 m²
- Outils mis à disposition des salariés sont très anciens
- Travail en co-activité la journée avec les voyageurs mais aussi avec les agents SNCF

Matériel :

- Les chariots de nettoyage sont très anciens, en moyenne leur date d'achat dépasse les 15 ans, les roues bloquent très souvent
- Les techniques de nettoyage sont très anciennes,
- Ils travaillent avec des fauberts, des presses manuelles, des balais « sorcières », dans les autres chantiers ce type de matériel n'existe même plus
- Utilisation de produits chimiques qui ne sont plus reconnus conforme par la SNCF (respect biologique)

Ambiance de travail :

- Thermique : exposition au chaud à l'intérieur de la gare (environ 21-22 degrés) puis au froid lors de l'hiver (température qui peut aller jusqu'à -10°) lorsqu'ils se rendent sur les quais
- Lors de l'arrivée des voyageurs, bruits constants
- Odeurs fortes si les produits ne sont pas correctement mélangés

○ Les déterminants opérateurs

- Pour l'équipe de nuit : les agents sont très grands (1.90 et 1.95 m), ils sont corpulents tous les deux, ils sont très expérimentés et ont l'habitude de travailler pour la gare (18.5 ans d'ancienneté). Ils se tiennent très souvent le dos lorsqu'ils se baissent et un des agents boite à cause d'un problème tendineux aux genoux. Tous les deux travaillent très rapidement, ils essayent de suivre les consignes du matin de la cheffe d'équipe tout en assurant un entretien « habituel ». Ils transpirent très vite tous les deux. Tous les deux qualifient leur poste comme difficile mais ne se plaignent que très rarement. La cheffe d'équipe, mesure 1m60, elle a 58 ans et est expérimentée dans la gare (20 ans). Elle est cheffe d'équipe depuis 15 ans, son travail « je le connais par cœur ». Elle a déclaré 3 MP lors des 8 dernières années, tous sont situés aux épaules. Elle travaille à son rythme, et surveille durant toute sa prestation les autres agents

- Pour l'équipe de journée, les trois agentes mesurent toutes en dessous d'1m65, La moyenne d'âge est de 58 ans, elles sont expérimentées (16 ans) et ont travaillé que dans cette gare. Une des agents a déclaré une MP en 2019, situé au coude droit. Elle s'est fait opérée, il y a un an et demi et a fait une rechute en 2020. Depuis Janvier 2021, elle ne ressent plus de douleurs.

L'agent lui mesure 1m90, il a 58 ans, et est expérimenté sur ce poste (20 ans). Il a des douleurs au dos et aux genoux lorsqu'il monte les escaliers.

Ces agents travaillent en co-activité avec les voyageurs et les agents SNCF. Ils sont très souvent sollicités par les voyageurs pour les renseigner, et par les agents SNCF pour effectuer des prestations supplémentaires.

- Pour l'équipe du domaine Hors client, les agentes ont 51 ans de moyenne d'âge, elles sont un peu moins expérimentées (8 ans) que les deux autres équipes. Les agents connaissent les bureaux par cœur, elles connaissent les demandes de chaque client SNCF par rapport au nettoyage de leurs bureaux. Elles travaillent en total autonomie.

Aucune rotation n'est réalisée entre ces trois équipes.

○ Les déplacements

D'après les consignes de la cheffe d'équipe, les agents essayent de se partager les tâches sans pour autant les communiquer (Figure 26-27)

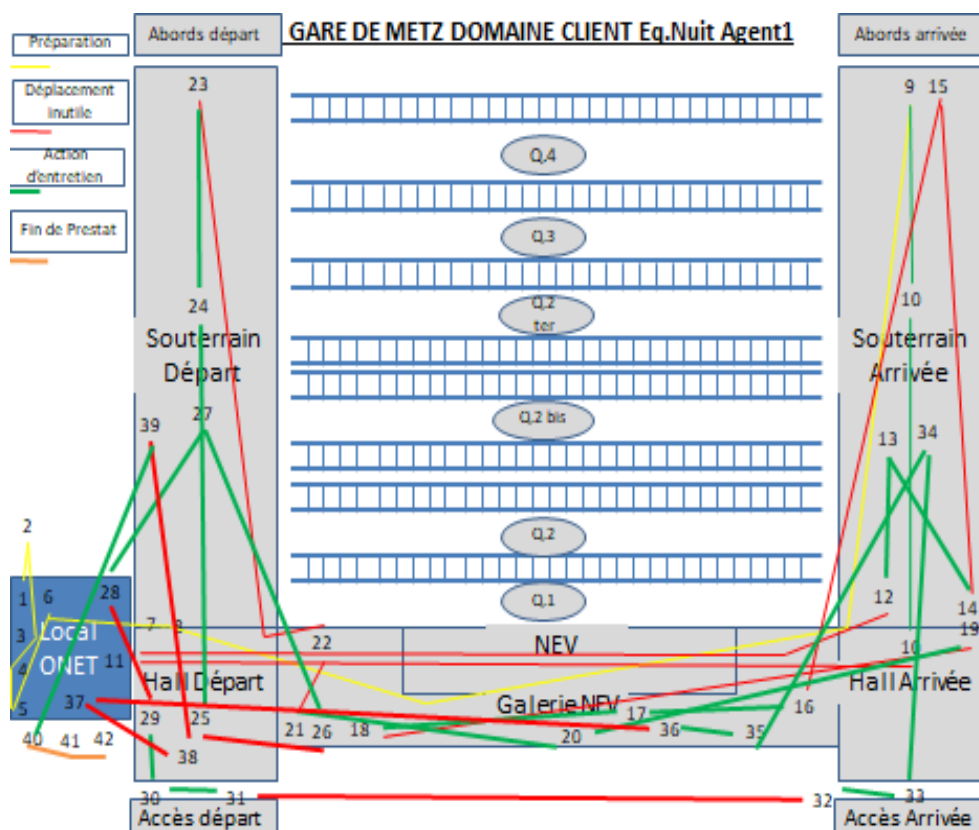


Figure 26 : Déplacements Agent n°1 Equipe de Nuit

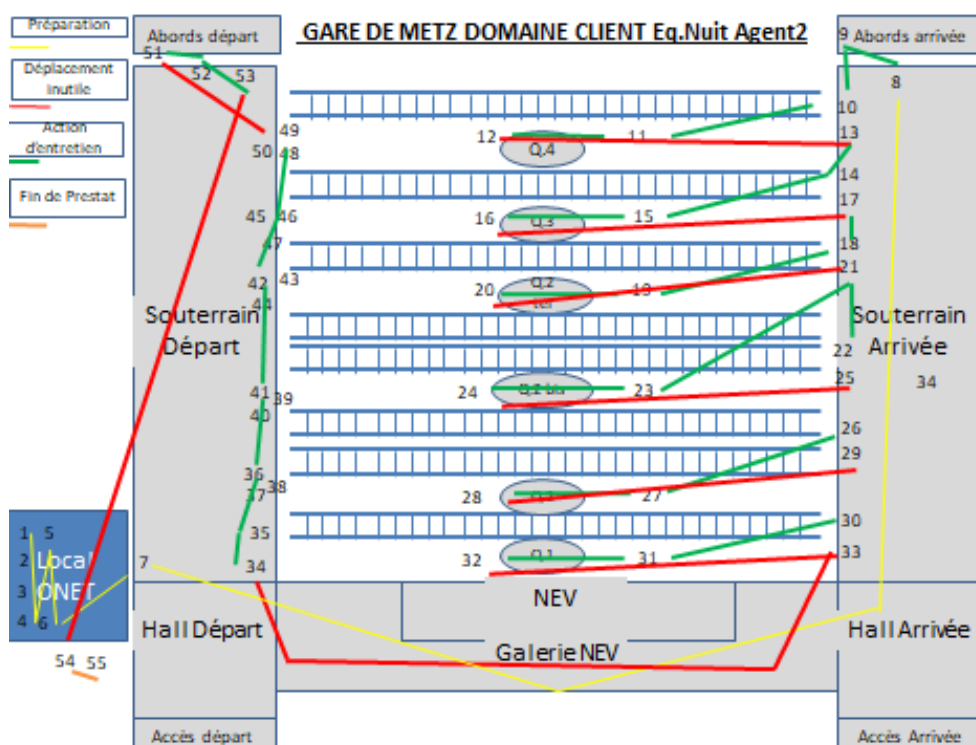


Figure 27 : Déplacements Agent n°2 Equipe de Nuit

Les déplacements des agents de nuit n'ont aucun sens, ils essayent de s'organiser 2 minutes avant leur prise de poste lorsque leur cheffe d'équipe les brief.

- Les lignes rouges correspondent à des déplacements jugées inutiles. Pour l'agent n°1, sur une prestation de 7 heures, il passe 1h45 à se déplacer sans prestation. Ses déplacements journaliers sont en moyenne de 11,5 km à pied .L'agent n°2 lui passe 2h05 en moyenne à se déplacer sans prestation, ses déplacements journaliers sont en moyenne de 10km à pied.
- Les allers retours Local ONET → Gare → Local ONET sont au nombre de 4 pour l'agent 1.
- L'agent n°2 monte tous les jours 6 escaliers de 24 marches, ce qui fait 144 marches à monter tous les jours avec un balai et une pelle aéroport.
- Les agents remettent à niveau tous le domaine client à eux deux.

Les déplacements de la cheffe d'équipe reflètent la discordance entre elle et ses agents (Figure 28).

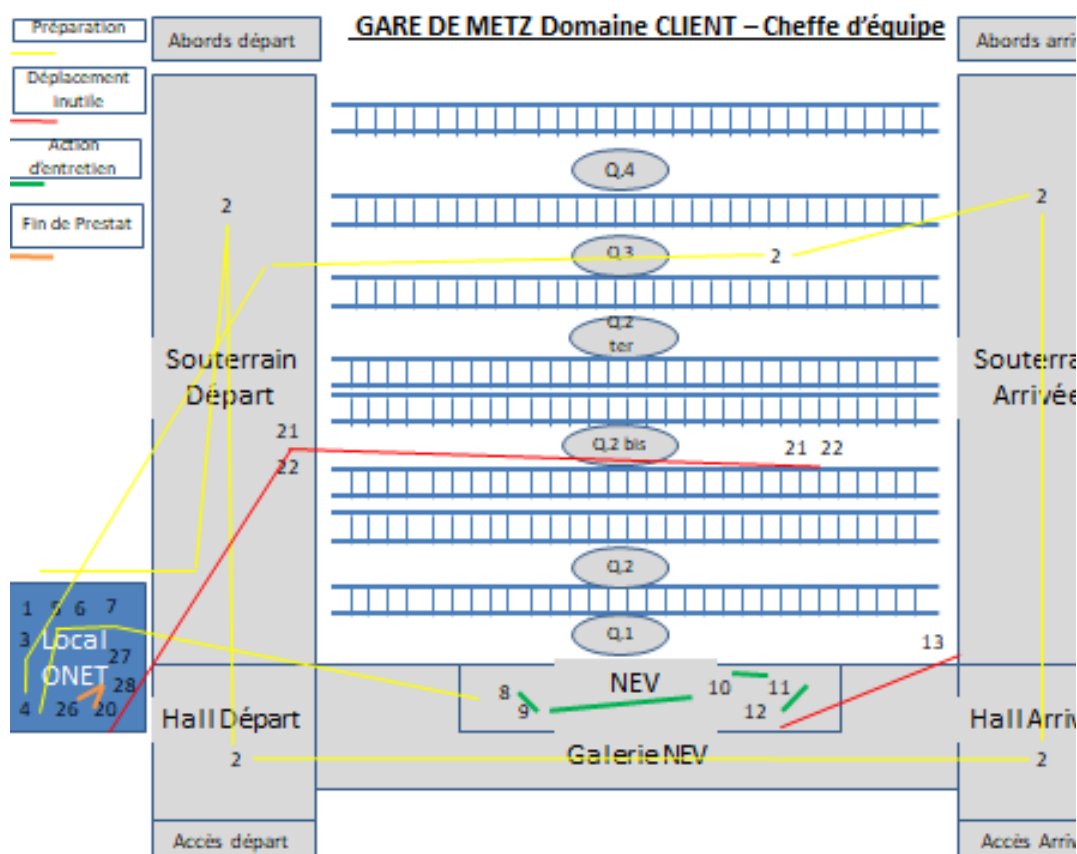


Figure 28 : Déplacements Cheffe d'équipe - Equipe de Nuit

Ses actions d'entretien sont incomparables à ce que produisent les agents. Sur ces 7 heures de prestation, la cheffe d'équipe passe 2 heures à contrôler, donner des consignes. Son temps à entretenir la gare est de 4 heures. Ses déplacements sont comme bon lui plait. Sa tournée matinale est contraignante, elle prescrit le travail à ses agents que par cette tournée.

Ensuite, l'équipe de journée, leurs déplacements sont pratiquement les mêmes que soit l'agent, mise à part des exceptions suivant les consignes SNCF (Figure 29) :

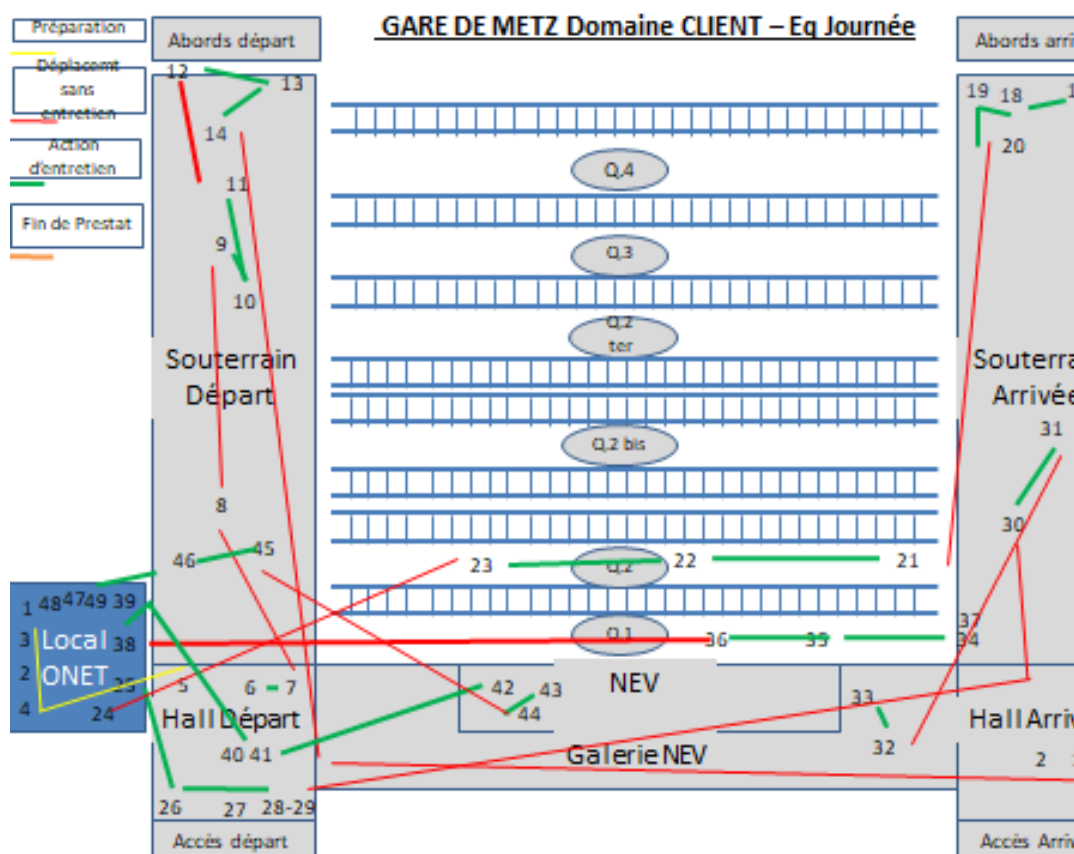


Figure 29 : Déplacements Equipe de Journée

Lors de la prise de poste d'un agent de journée, aucune communication écrite/orale n'existe entre lui et l'agent qui quitte son poste. Les déplacements ne sont pas logiques, les agents sont dans l'attente qu'une demande/action se déroule afin d'intervenir, ils passent en moyenne 2h30 à ne pas entretenir la gare par jour. Ils font 12 km par jour en moyenne, ce qui est énorme. Les quais 1 et 2 sont entretenus, cependant jamais un agent se rend sur les autres quais.

Enfin l'équipe du domaine hors client, leur déplacement sont logiques, elles se partagent toutes les deux des tâches et des zones (Figure 30-31).

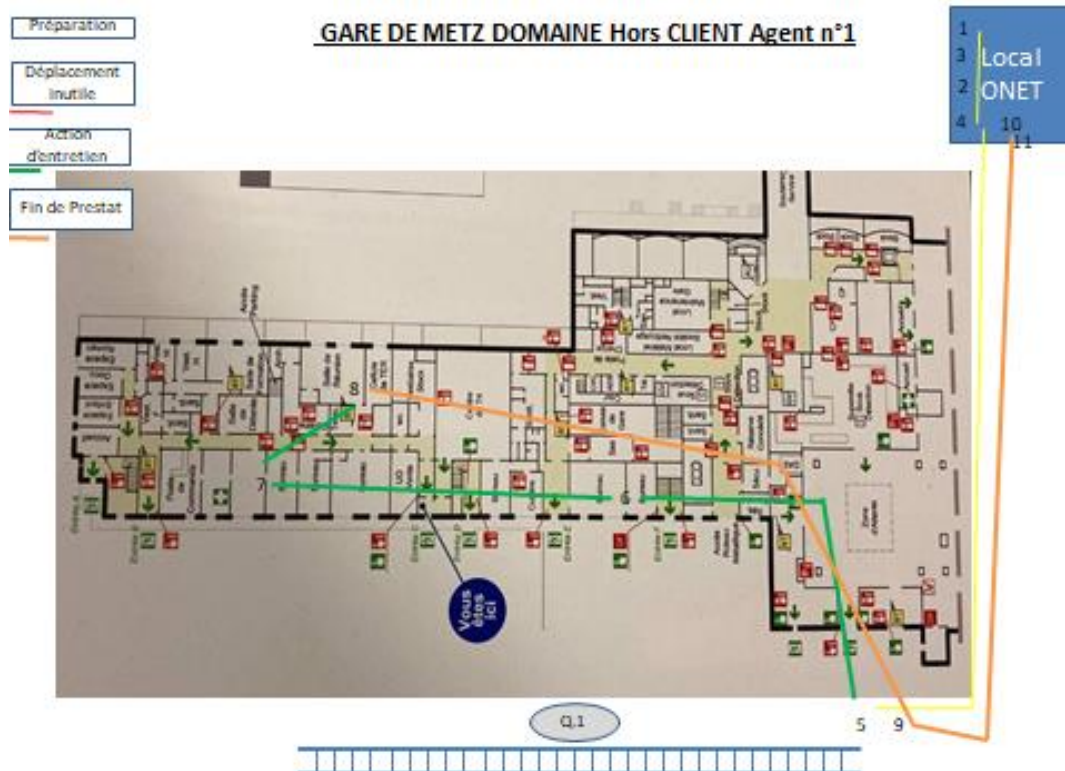


Figure 30 : Déplacements Agent n°1 - Equipe Domaines Hors Client

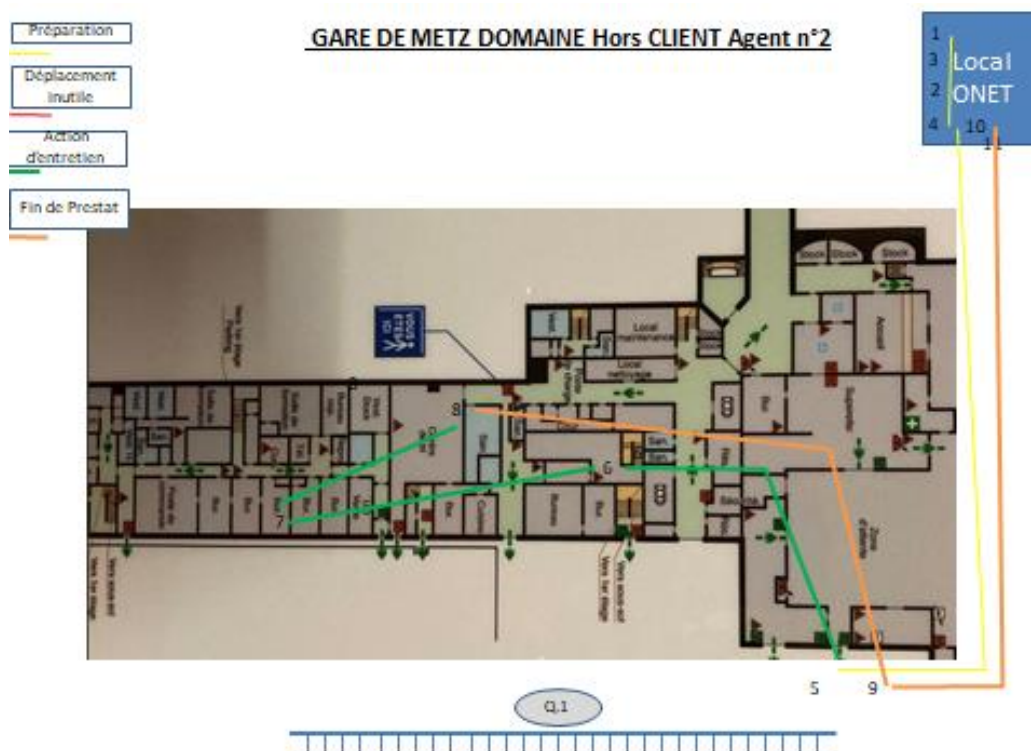


Figure 31: Déplacements Agent n°2 : Equipe Domaines Hors Client

Les agentes ont simplement divisé en 2 les bureaux, cela paraît équitable mais une des agents réalisent plus de bureaux (32) que l'autre (23). Les déplacements sont donc plus conséquents pour elle : 4,2 km pour l'agente n°1, 5,5 km pour l'agente n°2.

○ **Les postures :**

- Les agents travaillent constamment debout, ils poussent un chariot à roulette
- Chaque agent est constamment en mauvaise posture dès qu'une action d'entretien est réalisée :



Figure 32 : Postures de travail pour les différentes activités

Ci-dessus, les photos nous montrent que les agents se plient ou essayent de gagner de l'amplitude. Ces postures contraignantes, avec des flexions du tronc/cuisse au-delà de 30°, puis des rotations du buste, puis ensuite des élévations de bras au-delà de 90°, peuvent accentuer le risque d'AT.

Le matériel mis en place restreint les bons « gestes et postures », les agents essayent de trouver des solutions afin de se préserver, ces solutions sont cependant couteuses au niveau d'autres endroits du corps.

Le transport des poubelles avec le chariot est tout aussi couteux, il n'est pas adapté lorsque l'agent récupère 15 sacs.



Figure 33: Ancien Chariot

- **Les marges de manœuvre :**

A long terme, le travail est prescrit en amont lors des appels d'offres, l'appel d'offre pour la gare de Metz tombe en fin du trimestre3 2021, c'est ici que le rôle de l'ergonome doit débiter. Faire prendre conscience au prescripteur que le salarié est au cœur des activités qu'il prescrit.

A court terme, les tâches pour l'équipe de nuit sont prescrites par la cheffe d'équipe, celles pour l'équipe de journée sont prescrites par les propres agents ONET et/ou par les agents SNCF qui les croisent. Les tâches prescrites pour l'équipe de domaine hors client ont été prescrites par le Responsable de Secteur, les salariés se sont ensuite adaptés afin de se préserver.

C'est sur ces tâches que mon travail commencera.

- **Les conséquences pour les opérateurs**

Les contraintes organisationnelles sont donc importantes et entraînent des dysfonctionnements au sein des différentes équipes. Les répercussions sont surtout visibles sur les équipes de nuit et de journée, les contrôles Pro Gare ne sont pas au mieux depuis Janvier 2020, la reconnaissance de l'entreprise envers les salariés est au plus bas. La direction descend de nombreuses fois pour des rappels à l'ordre et le moral des salariés est en total décadence. La fatigue est physique mais surtout morale.

Lorsque un des agents de nuit est absent, c'est les deux autres qui doivent compenser ses tâches, ils ont donc leur tâche plus celle de l'autre opérateur en repos. Les déplacements sont multipliés par 1,2 et les conséquences sont graves : multiplication des gestes répétitifs, augmentation de la charge de travail.

- **Les conséquences pour l'entreprise**

A court terme, les souffrances physiques et morales pourraient entraîner des arrêts de travail ou pire des maladies professionnelles.

A long terme, les mauvais résultats des contrôles pro gare pourraient entraîner des pénalités financières. En effet, dans l'appel d'offre une partie spécifie que si les mauvais résultats perdurent (**Figure 34**), des pénalités financières peuvent tomber. Ces pénalités sont mises en place par l'entreprise cliente afin que les entreprises prestataires respectent leur contrat.

Dans le pire des cas, suite à ces mauvais résultats, lors du prochain appel d'offre, la SNCF décidera de se séparer de la société H.REINIER Metz.

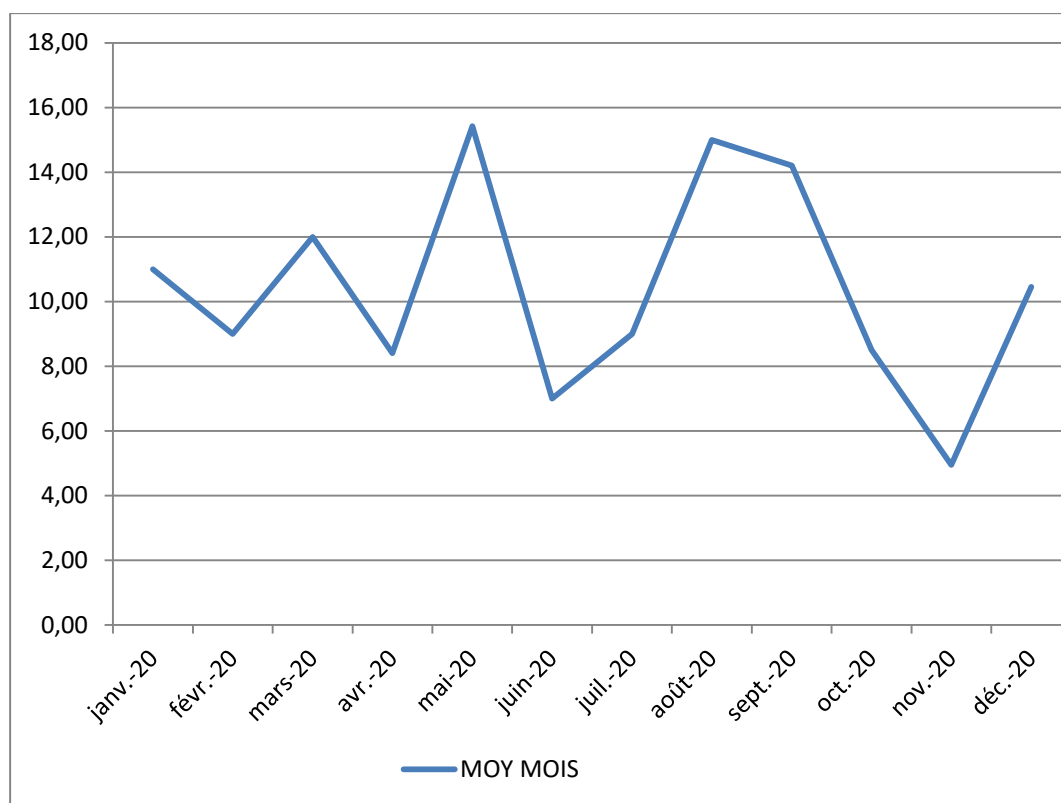


Figure 34 : Graphique CTR Année 2020

Synthèse des écarts entre l'activité prescrite et l'activité réelle :

➤ Ecart dans l'organisation de travail

Comme nous pouvons le remarquer, les tâches sont prescrites soit par la cheffe d'équipe avant la prise de poste, soit par les agents eux-mêmes avant la prise de poste. Ces tâches prescrites sont floues et n'ont aucune logique dans le cheminement de la gare et des flux de voyageurs.

L'organisation de travail est sans cesse modifiée lors la prestation, soit par des demandes de la cheffe d'équipe, soit par des demandes des voyageurs ou des demandes d'agents SNCF la journée. Tout le parcours prévu par les agents est bousculé par les demandes journalières. Ces demandes sont différentes jour après jour, les agents ne peuvent pas s'organiser afin de les prédire. Certains opérateurs sont impactés au niveau de leur santé de part cette organisation qui ne cesse de

changer chaque jour. Cet écart génère de la fatigue mentale due au stress et à l'appréhension du déroulement de la journée.

➤ Ecart dans l'activité de travail

L'écart dans entre l'activité prescrite et l'activité réel est énorme, comme expliqué ci-dessus, Au terme de sa tournée matinale, la cheffe d'équipe décide des zones à entretenir fortement. Elle rajoute à l'entretien habituel, des activités supplémentaires. En réponse à ses prescriptions, les agents de l'équipe de nuit intensifient leur travail. Au lieu d'avoir leur activité normale, on leur rajoute 3-4 activités supplémentaires par jour. Ces activités ne peuvent même pas être anticipées puisque la cheffe d'équipe les décide le matin.

On peut parler ici d'intensification du travail due aux demandes de la cheffe d'équipe.

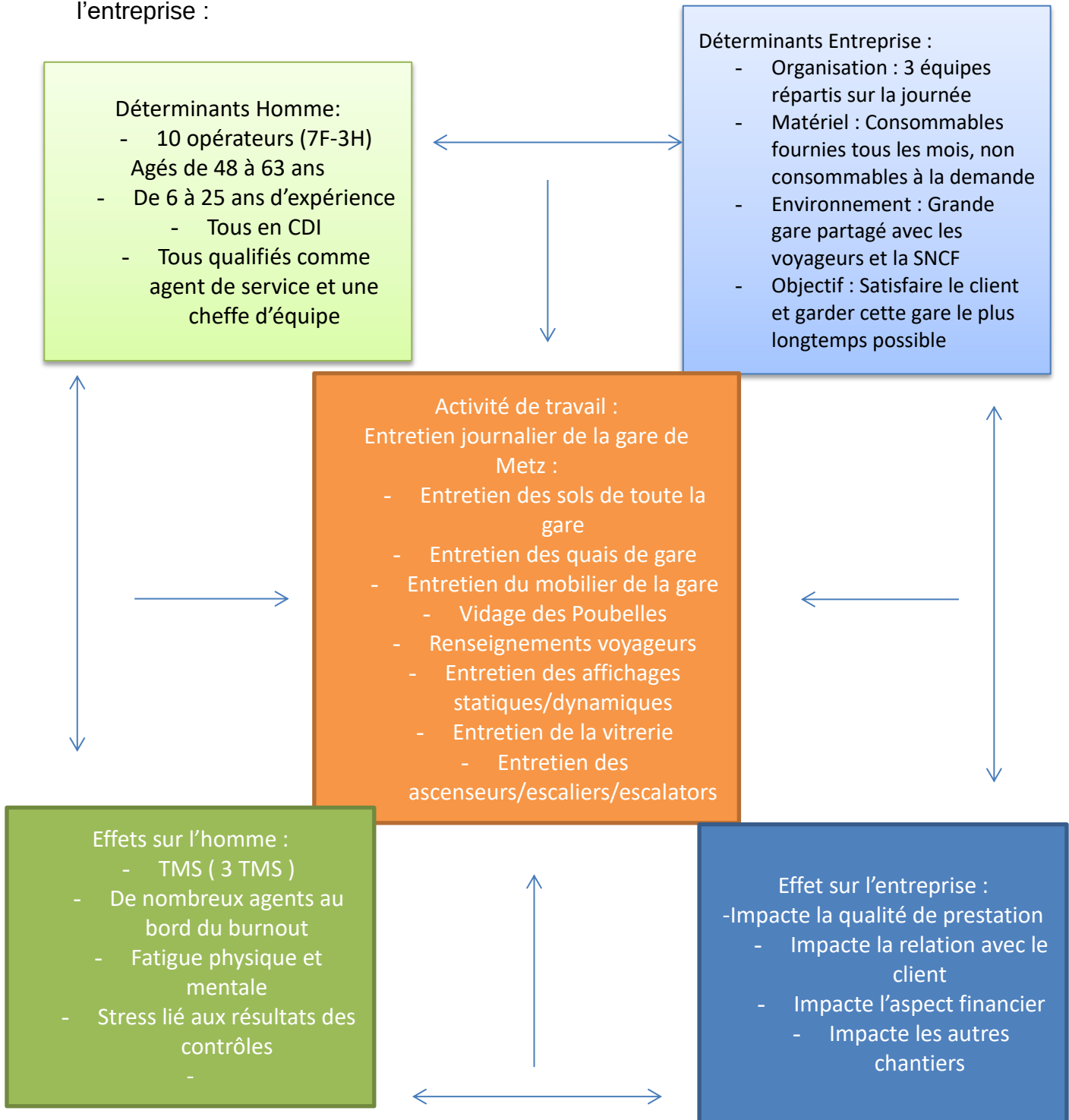
C'est le même cas dans le process d'entretien pour l'équipe de journée. A leur arrivée, ils se prescrivent eux même des activités et ont un schéma du déroulement de leur journée. Aucune communication entre l'équipe de nuit et celle de journée. Cependant, comme expliqué ci-dessus, dès lors qu'ils croisent un cheminot, des services sont demandés. Le schéma prescrit est totalement dérégulé, des activités supplémentaires s'ajoutent. Egalement, les agents reçoivent des coups de fil tout au long d'une journée (6) qui perturbent l'activité réel. Généralement, c'est un service qui n'a rien avoir avec l'activité qu'il réalise qui leur ai demandé. S'ajoute aussi les renseignements que demandent les voyageurs, en effet la tenue des agents ne stipule pas qu'ils ne font pas parti de la SNCF, Les déplacements sont multipliés et les gestes/postures qui résultent de ces déplacements aussi.

Encore ici, il est question d'une intensification du travail due aux demandes SNCF tout au long de la journée. Cette intensification aggrave les facteurs d'apparition d'accidents de travail, de TMS sur des postes qui sont à fortes contraintes physiques :

- Station debout et activité de déplacement prolongée
- Manipulation de matériels
- Port de poubelles

- Gestes répétitifs des membres supérieurs et du tronc
- Stress accumulé à cause des contrôles réguliers

Le schéma des cinq carrés permet de mettre en lien les déterminants de l'activité de travail et les déterminants de l'entreprise avec ses effets sur l'opérateur et sur l'entreprise :



Les premières observations ont permis de formuler trois hypothèses, elles seront vérifiées par des observations systémiques sur cette gare de Metz :

- 1) **Hypothèse n°1** : il semblerait que les problématiques de stress et de fatigue physique soient directement liées à l'organisation de travail dès lors de la prise de poste jusqu'à la fin de poste
- 2) **Hypothèse n°2** : il semblerait que le stress, l'angoisse et l'anxiété des agents soient dues aux relations avec le client SNCF et à ses demandes journalières
- 3) **Hypothèse n°3** : en plus de la manutention quotidienne, le manque de moyens techniques et de management augmente les contraintes physiques au poste

XI. Observations systémiques : démonstration des hypothèses émises

Hypothèse 1

- **Il semblerait que les problématiques de stress et de fatigue physique soient directement liées à l'organisation de travail dès lors de la prise de poste jusqu'à la fin de poste**

Commençons par les horaires de travail, l'équipe de nuit commence à 3h pour finir à 10h du matin. L'équipe de journée commence à 8h pour finir à 15h ou commence à 17h pour finir à 22h.

Lors de la prise de poste de ces derniers à 8h, aucune communication n'existe entre eux et l'équipe de nuit qui va finir ces prestations. Pas la moindre explication du travail réalisé, on pourrait croire qu'il existe un conflit entre les deux équipes. Les agents ont pour autant un point commun : ils sont perdus dans leur espace de travail. Aucun ne paraît être organisé, personne ne peut donner l'exemple sur l'autre. Lors de leur prise de poste, les agents préparent à la fois leur matériel sur le chariot mais

surtout leur process d'entretien de la journée. Cette répétition mentale est due à l'absence de prescription écrite du travail.

L'absence de fiches de postes écrites et d'instructions de travail n'aide en aucun cas les salariés, elles rajoutent de nombreux facteurs à leur charge de travail normal.

La prescription orale et matinale de la cheffe d'équipe est floue pour nos agents du matin, lors des observations sur le terrain, cela ressent dès le moment que les agents sont en gare. La répétition orale des consignes par les agents montre que les agents doivent s'organiser afin de réaliser les différentes tâches qui leur ont été prescrites.

Cette répétition orale augmente la charge mentale et cognitive des agents, à chaque fin de tâche, l'agent doit se remobiliser afin de retrouver ce que la cheffe d'équipe lui a prescrit. Aussi, lors des contrôles internes réalisés par la CE le matin, des nouvelles consignes sont rajoutées. L'accumulation de ces sur-tâches est l'élément qui pourrait pousser les agents à déclencher un arrêt de travail.

Qui dit augmentation de la charge mentale/cognitive, dit augmentation de la charge physique, plus les agents ont de tâches en mémoire à réaliser, plus ils doivent les réaliser. Les déplacements (*cf « les déplacements »*) ne sont pas organisés, les tâches ne suivent pas le cheminement de la gare, tout au contraire, certains agents passent d'un souterrain à l'autre :



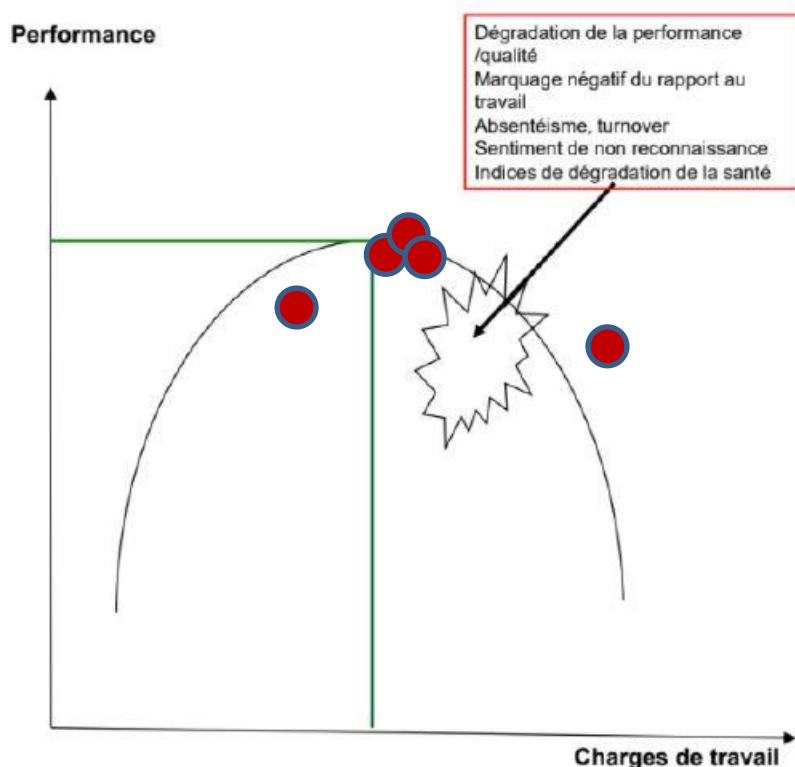


Figure 35 : Optimum performance/charge de travail

Comme nous pouvons le voir, 3 agents nous décrivent qu'ils sont à la rupture au niveau physique/psychique, un autre agent n'est pas très loin d'eux et une agente nous montre qu'elle a déjà craqué mentalement et physiquement. Cette agente m'explique par la suite qu'elle est à deux doigts de se mettre en arrêt de travail et qu'elle pourrait déclarer une MP psychique (burnout).

Les observations montrent bien que l'organisation de travail n'est plus ou n'a jamais été en adéquation avec le travail réel en gare.

Le stress et l'anxiété sont les résultats de cette organisation de travail inexistante, de même la fatigue physique apparaît suite à ces déplacements prescrits en amont.

➤ **Il semblerait que le stress, l'angoisse et l'anxiété des agents soient dues aux relations avec le client SNCF et à ses demandes journalières**

Lors de mes observations, je me suis rendu compte que le travail réel ne pouvait en aucun cas ressembler au travail prescrit. Une journée type n'existe pas en gare, le travail est constamment différents d'une journée à l'autre. Les causes de cette différence sont les demandes journalières/quotidiennes de la SNCF à nos agents, en particulier aux agents travaillant en co-activité (de journée et du domaine hors client de 8h à 9h30).

A chaque début de journée, les agents ont une appréhension par rapport à ce qu'il va leur arriver. Un certain stress les envahit dès qu'ils croisent un cheminot, nos agents savent très bien qu'à tout moment une tâche supplémentaire peut tomber.

Ces observations m'ont fait penser qu'il était nécessaire de comprendre vraiment la qualité des relations, j'ai donc réalisé un questionnaire à faire remplir par nos agents pour rendre compte des dysfonctionnements :

	1	2	3	4	5
	Pas satisfait du tout	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait
Qualité de la relation					
Qualité des consignes					
Mises en place de moyens de protection de					
Remerciements SNCF					
Nombres de demandes et appels SNCF en					

Figure 36 : Questionnaire Relation avec le client SNCF

Les résultats ci-dessous nous prouvent que la relation entre les deux parties est au plus bas :

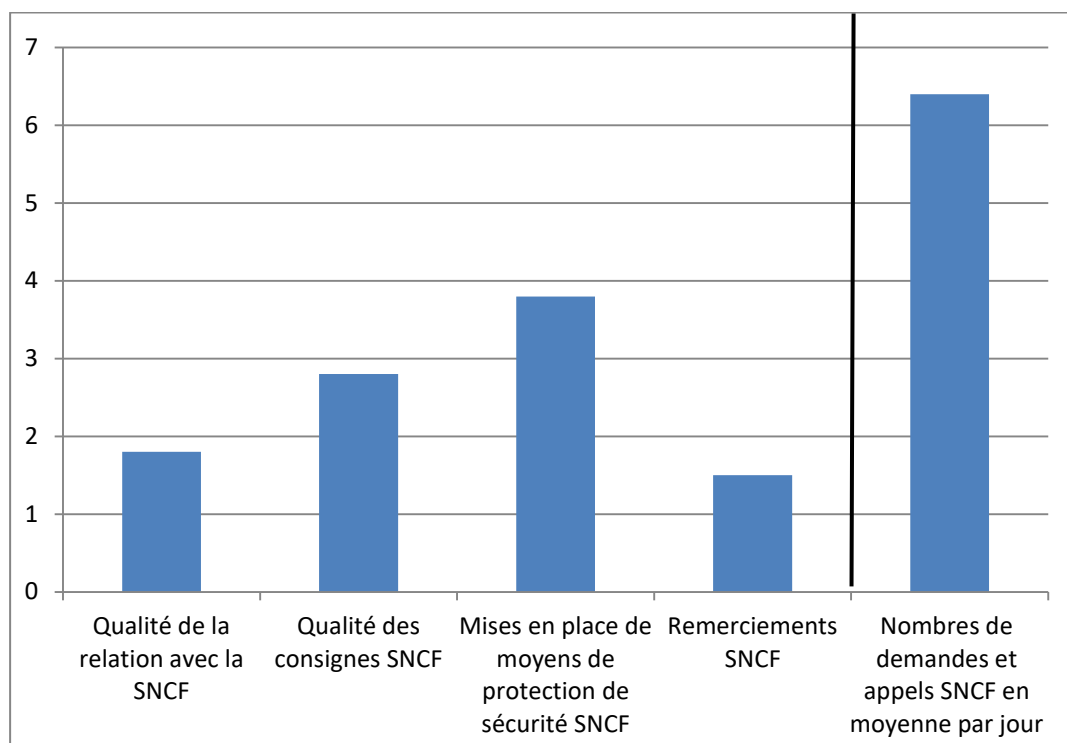


Figure 37 : Résultats du questionnaire relation client

En moyenne, les agents jugent la qualité de leur relation avec la SNCF à 1,8, ce qui correspond à plutôt pas satisfaisant. Cette note s'explique par le fait que la communication entre les deux parties est fondée sur des ordres. Il n'y a pas de discussions entre un agent SNCF et un agent ONET, les ordres font office de pression sur nos agents. Dans un même temps, cette relation client-prestataire est instable à cause des contrôles qualité propreté. Ces contrôles sont réalisés n'importe quand, par des personnes dont les agents ONET ne connaissent pas l'identité. Ces contrôles se font sans l'entreprise prestataire qui n'est pas prévenue, aucune défense ne peut être prise.

La qualité des consignes SNCF lors des demandes a l'air floue pour nos agents, la note est de 2,8, nous sommes entre le plutôt pas satisfait et le satisfait. Ces prescriptions floues rajoutent une surcharge cognitive à nos agents. L'appel et l'ordre sont tellement courts qu'ils ne peuvent pas demander des informations

supplémentaires sur la localisation de la zone à nettoyer. Un stress se rajoute encore, à savoir si oui ou non c'était la bonne zone à entretenir.

Parfois, l'agent est amené à contacter la sécurité SNCF afin de sécuriser un espace. Les salariés sont plutôt satisfaits sur la mise en place de moyens de protection et/ou de sécurité lorsqu'ils interviennent sur des sujets à risque (nettoyage d'un squat, nettoyage d'une zone dégradés par des voyageurs).

La reconnaissance est au plus bas, la note moyenne est de 1,5, ils ne sont pas satisfaits du tout du taux de remerciements SNCF à leur égard. Pour eux, il y a très peu de cheminots qui les considèrent à leur juste valeur. Chaque tâche réelle réalisée n'est pas remontée. Cette non reconnaissance au travail augmente le mal être au travail pour ces employés. Aucune trace existe entre ce qui est à faire, ce qui a été fait, comment le réaliser, par qui et pourquoi. Il n'y a aucun suivi entre la cheffe d'équipe/le Responsable de secteur et la direction SNCF.

Lors des demandes de la société ONET envers la SNCF pour des aménagements, des possibilités d'améliorations d'accès, des remontées pour des situations dangereuses. L'entreprise cliente est en total incompréhension, chaque partit se bloque et le problème ne se résout pas. La communication est rompue et chacun retourne dans ses mauvais retranchements (mauvaise qualité, mauvais contrôle ou injuste).

Enfin, dans le questionnaire, était demandé aux agents, le nombre moyen d'appels/demandes SNCF par jour. En moyenne, chaque agent reçoit 6,2 appels/demandes, ce qui correspond à 6,2 activités en plus par jour en plus de leur activité quotidienne normal. On peut très clairement parler d'intensification du travail ici. La charge autant physique que cognitive est augmentée,

Tous ces facteurs sont des indices d'apparition d'une dégradation de la santé physique et mentale des salariés.

Hypothèse 3

- **En plus de la manutention quotidienne, le manque de moyens techniques et le manque de management augmentent les contraintes physiques sur les agents**

En comparaison à la gare de Dijon, où les relations clients-prestataires sont au beau fixe, où la qualité pro gare est la meilleure de la région Grand Est et Bourgogne France Comté, les moyens techniques ne sont pas les mêmes :

	Gare de Dijon		Gare de Metz	
Superficie	11808m ²		17480m ²	
Nombres de quais	5		6	
Nombres d'agents	9	Poids (kg)	10	Poids (kg)
Matériels	Aspirateur Poussière	7	Aspirateur Eau et Poussière	7
	Aspirateur Eau&Poussière	7		
	2chariots Antares 3 - Domaines Hors Client	6	6 Chariots Antares 1 - Domaines Hors Client	7.5
	4 chariots Security 1 - Pro Gare	12	1 Chariot Security - Pro Gare	12
	1 Monobrosse Basse Vitesse	4	1 Monobrosse Basse Vitesse	4
	1 Monobrosse Haute vitesse	4,4		
	1 Nettoyeur Haute Pression à roulette	5	X	
	6 Presses Electriques rechargeables	4,5	12 Presses Manuelles	2,1
	1 Rotowash	x	X	
	1 Aspirateur à poussière Dorsal	2	X	
	1 AutoLaveuse autoportée 2019		1 AutoLaveuse autoportée 2010	
	1 Chariot Carrénés pour transport de poubelles		X	
	24 Sceaux en plastique	500g	12 Sceaux en plastique	500g
	1 Aspirateur Space Vac (manches telescopiques)		X	
	12 Pinces à dechets		X	
	10 Grattoirs à manches télescopiques	400g	5 petits grattoirs type cutter	200g
	10 Têtes de loups télescopiques pour poussière	400g	5 plumeaux à poussière	650g

	12 Balais-Pelle aéroport en plastique	1	7 Balais-pelle Aéroport en plastique	1
	14 Balais Coco avec manches adaptables en aluminium	300g	10 Balais Coco en bois	600g
	14 Lavage à plat avec manches adaptables en aluminium	350 g mouillé	10 Faubert avec manches aluminium	1kg mouillé
	5 Perches en aluminium avec mouilleur/raclette intégré en double face	750 g	3 Perches	720 g
			3 Mouilleurs non intégré	150g
			3 Raclette non intégré	100 g

La gare de Dijon a une superficie plus petite, un nombre de quais et d'agents inférieurs à la gare de Metz, cependant, elle bénéficie de matériel bien plus adapté au travail.

➤ Les chariots :

Commençons par les chariots, les chariots Antares3 sont des chariots spécifiques aux travaux dans les bureaux, sa taille, sa maniabilité lui permette de traverser des locaux ou bureaux sans soucis. Les agents de Dijon et la direction le conseille fortement, il est équipé de plusieurs seaux, d'un compartiment poubelle de 70 L, d'espaces pour stocker les balais/pelle/lavage à plat.



Figure 38 : Chariot Antares 3

A la Gare de Metz, la plupart des agents de Nuit ou de Journée sont équipés des chariots Antares 1, vieux de 20-25 ans. Ces chariots ont été mis en place dans les années 2000, ils étaient destinés de base pour le domaine hors client (bureaux, locaux). Après différents cassage de chariots pro gare (il n'en reste plus que 1), c'est ces chariots Antares 1 qui sont destinés à l'entretien/la remise à niveau de la gare.



Figure 39 : Chariots Antares 1 Gare de Metz

Ces chariots n'ont aucun espace de stockage, en exemple lors du ramassage de poubelles, l'agent doit se rendre 3 fois par jour dans le local ONET afin d'y vider sa grande poubelle. C'est donc 3 fois trop de déplacements entre la gare et le local ONET. Comme nous pouvons le voir sur la photo, l'espace de stockage de poubelle est de 60 L, aucun espace pour stocker les balais/pelles/lavage de sol. Lorsque les agents vident les poubelles, ils sont amenés à le faire en moyenne 30 fois par jour. La disposition de la poubelle ne permet pas d'accueillir des poubelles pleines. L'agent est donc obligé soit d'en porter à la main, soit de traverser toute la gare pour se rendre dans la locale poubelle ONET. A tout moment, le matériel peut tomber par terre ou sur un voyageur, ce qui pourrait déclencher un accident.

Les roues de ces chariots sont vieilles de 20 ans, elles n'ont jamais été changées et la maniabilité est proche du néant, les agents sont obligés de forcer afin de le faire avancer, la position qu'ils adoptent pour pousser leur chariot est très contraignante,



Figure 40: Posture lors du déplacement avec chariot

Chaque agent réalise en moyenne 10 km par jour dans cette position, avec une flexion à 20° du buste et des cuisses, une élévation des bras à 45°, les lombaires sont mobilisées de la pire des façons. Cette posture contraignante est due au non présence de chariot Pro gare adapté, ci-dessous une photo des chariots pro gare lors des observations où l'on peut voir qu'il ne reste qu'un chariot pour 7 personnes (Domaines Client) :



Figure 41 : Chariots Pro Gare de Metz Hors D'usage

En terme de sécurité, les chariots Antares 1 ne sont pas équipés de frein, lors d'une prestation les agents doivent surveiller leur chariot systématiquement afin qu'il ne soit pas pris par un voyageur ou qu'il ne finisse par sur les voies ferrées.

➤ Les presses et le lavage au sol

L'une des actions que réalise le plus les agents est le pressage de leur serpillère. Ils réalisent cette action en moyenne 20-25 fois par jour.

A Dijon, les agents utilisent un lavage à plat avec manches adaptables en aluminium, son poids est de 350g mouillé. Sa maniabilité est très simple, il suffit de rester debout et d'appuyer avec son pied pour enclencher l'action de rétractation du lavage à plat :



Figure 42 : Rétractation du lavage à plat

Cette action permet aux agents de ne pas se baisser pour rétracter le lavage à plat, son poids et son manche adaptable permet aux agents de régler à leur taille le manche.

Les agents messins utilisent des manches non adaptables, la taille ne peut pas être adaptée et leurs contraintes sont multiples. Ils doivent prendre soit trop haut et donc avoir une grande amplitude avec des mouvements de rotation de l'épaule, soit trop bas et donc avoir une petite amplitude avec des mouvements de rotation du coude.



Figure 43 : Mouvements avec manches non adaptables

Certains agents utilisent encore le faubert, généralement les acheteurs de balai faubert sont des utilisateurs habitués au produit. Pourtant ce système de lavage fait partie des matériels d'ancienne génération. C'est un balai simple d'utilisation qui dure assez longtemps, mais qui comme tout matériel il a aussi ses défauts. L'essorage de la frange faubert n'est pas très efficace. Ainsi, il se dépose sur le sol beaucoup plus d'eau qu'il n'est nécessaire. C'est un inconvénient majeur car le temps de séchage des sols s'en trouve grandement augmenté. Cette présence importante d'eau sur le sol fait également apparaître des traces de lavage au séchage. La qualité n'est donc pas optimale avec ce matériel.

Son poids lorsqu'il est mouillé est d'1 kg, cela rajoute une contrainte aux agents, ils portent environ 50 fois le faubert (25 fois pour le poser au sol et 25 fois pour le déposer dans la presse manuelle). En cumulé cela fait un port de charge de 50 kg.



Figure 44 : Utilisation du Faubert en gare de Metz

Toujours en comparaison avec la gare de Dijon, les agents dijonnais sont équipés d'une presse électrique rechargeable, son usage est très simple :



Figure 45: Presse électrique fregomatic à Dijon

Il faut d'abord insérer le lavage à plat dans la presse électrique et ensuite actionner le bouton, la presse fait le rester. La posture lors de cette action est droite, l'agent doit simplement positionner le lavage à plat dans la presse et attendre. Son bras est à 60° mais aucune action est réalisée, de plus cela prend 5 secondes.



Figure 46 : Mouvements avec Presse électrique

La Gare de Metz ne bénéficie pas de presses électriques, les agents ont des presses manuelles (12), comme expliqué ci-dessus, les agents doivent essorer/presser leur serpillère 20-25 fois par jour, l'utilisation de presses manuelles rend l'action très contraignante, de par la posture avec une flexion du buste/cuisse à 50°



Figure 47 : Mouvements avec presse manuelle

La presse manuelle contraint les agents à faire un mouvement de flexion du bras à 60° avec une résistance puisque la serpillière est au fond de cette presse.

La presse manuelle n'est pas appréciée par les agents, de ce fait certains agents n'utilisent aucune presse, ils essorent à la main :



Figure 48 : Pressage à la main

L'agent se plie totalement afin d'essorer sa serpillière, il y a ici une flexion du dos à 120° , après s'être plié en deux, elle essore à deux mains avec une flexion/extension des poignets. L'action est réalisée 4 fois pour un essorage. Lorsqu'elle doit essorer 25 fois par jour sa serpillière, elle réalise 100 (4×25) fois l'action de flexion/extension des poignets en posture contraignante.

➤ **Ramassage des débris.**

En temps normal, le ramassage des débris se fait de deux façons, soit avec une pince à déchet soit avec un balais-pelle aéroport en plastique avec manche réglable :



Figure 49 ; Ramassage débris en gare de Dijon

La posture lors de ces actions n'est pas contraignante, le matériel permet de ne pas se baisser et réaliser des flexions du tronc.

En parallèle, à Metz, les agents ne sont pas équipés de ces pinces à déchets, lorsqu'ils n'arrivent pas à ramasser un déchet à l'aide du balais-pelle aéroport, ils sont obligés d'engager une autre technique : se baisser. Cette technique est coûteuse pour les agents, la flexion du tronc à 90° affecte tout le corps des agents (lombaires, cuisses, tronc). Cette action peut se répéter en moyenne 20 fois par jour.



Figure 50 : Ramassage d'un débris sans pelle ni pince

En terme de consommables (papiers, savons, produits, essuies mains, poubelles, parfumeurs, microfibres, serpillères), les commandes sont égales.

➤ Dépoussiérage

Normalement, le dépoussiérage se fait à l'aide de tête de loup avec manche télescopique, ces manches sont réglables à la taille de chacun et surtout à la zone à dépoussiérer. L'action avec ce matériel permet de baisser l'amplitude des épaules et des coudes.

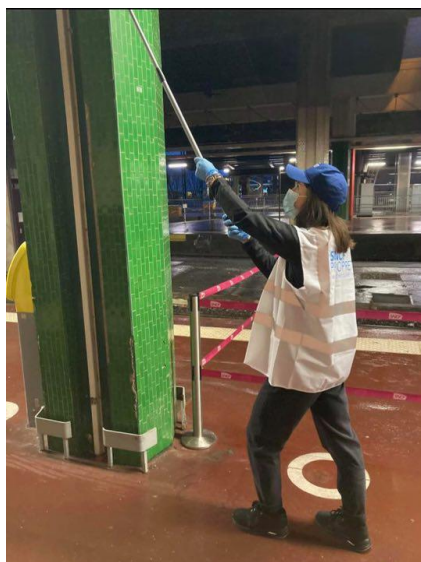


Figure 51 : Posture avec manches adaptables

L'action de dépoussiérage à Metz se fait à l'aide de plumeau, leur taille est de 50 cm, non réglable. Lors de l'action, les amplitudes des épaules/coudes dépassent les 90°. Le dépoussiérage se fait environ 10 fois par jour et dure environ 3 minutes par zone. Si on additionne le tout, cela fait 30 minutes par jour à dépoussiérer avec une amplitude >90°. La photo ci-dessous montre un des agents faisant cette action, en sachant que l'agent fait 1m90, l'amplitude est quand même supérieure à 90°.

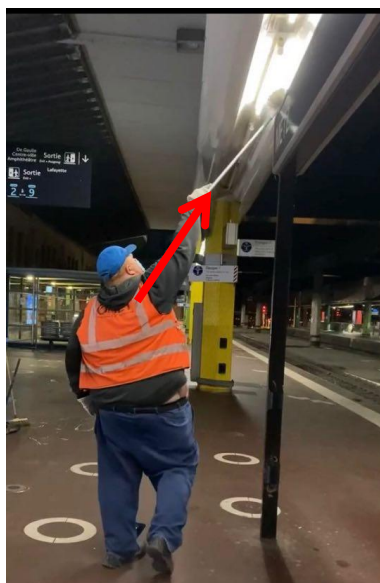


Figure 52 : Posture lors du dépoussiérage avec manche non adaptable

En terme de consommables (papiers, savons, produits, essuies mains, poubelles, parfumeurs, microfibres, serpillères), les commandes sont égales à celle de Dijon.

Le manque de matériels ou le non remplacement du matériel défectueux poussent les agents à compenser physiquement le manque par des actions contraignantes. Les conséquences de ces compensations peuvent être graves pour les agents, beaucoup pourraient déclarer des maladies professionnelles, et si ces MP étaient analysées, elles seraient très vite acceptées au vu des conditions de travail.

Ce manque de matériel ou le non remplacement semblerait être la faute des responsables (cheffe d'équipe et RS). En effet, lors des observations, j'ai demandé aux différents agents pourquoi ils travaillaient avec tout ce matériel.

Pour 7 des 10 agents, la réponse est claire : la rentabilité financière. Il m'explique que leur direction ne commande pas trop afin d'être le plus rentable possible et avoir un meilleur rendement.

Le management est clairement basé sur l'aspect financier, à aucun moment le travail de l'homme n'est question, ils pensent à l'argent et à rien d'autres.

Ce management m'a interpellé, la réalisation d'un questionnaire, similaire à celui qui a été réalisé pour la relation client, a été transmis aux agents afin de desceller les problématiques

	1	2	3	4	5
	Pas satisfait du tout	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait Satisfait
Qualité de la relation avec votre direction					
Qualité des consignes direction					
Mises en place de moyens techniques					
Reconnaissance					

Figure 53 : Questionnaire Relation Agent-Manager

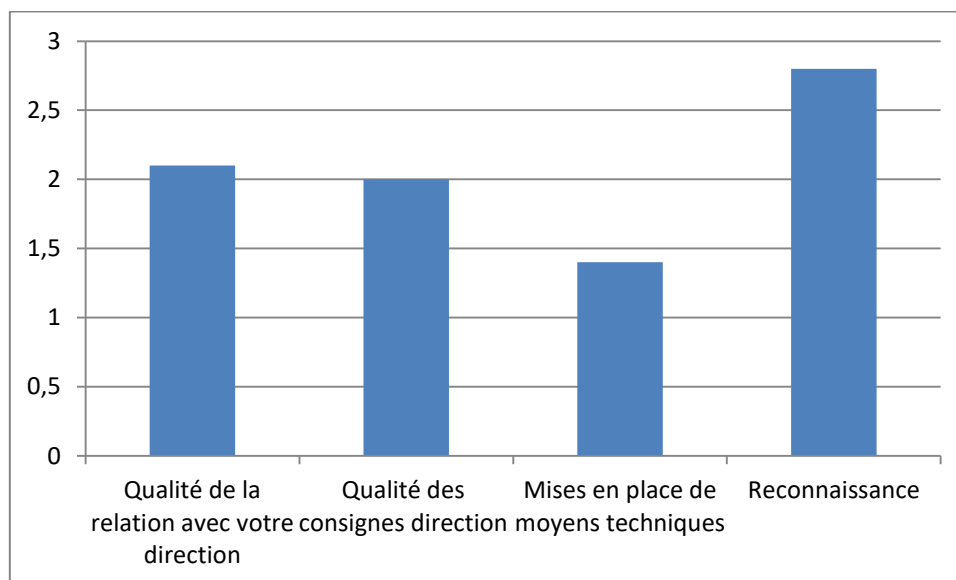


Figure 54 : Résultats questionnaire relation agent-manager

Les agents ne sont pas satisfaits de la qualité de leur relation mais aussi des consignes de la direction et encore pire de la mise en place de moyens techniques.

Les agents sont mitigés entre pas et plutôt satisfaits de la reconnaissance que leur donne la direction.

Tous ces facteurs affectent l'aspect psychologique des agents, les relations au travail sont très importants au travail, et ce bien être pousse les agents à garantir une meilleure qualité.

XII. Diagnostic

Local

Les observations et analyses systémiques montrent la nécessité de prendre en compte plusieurs variables dans l'activité réel des agents en Gare : la gestion d'une organisation de travail personnelle, la gestion des demandes supplémentaire, la compensation physique dans l'activité.

L'analyse de l'activité permet de confirmer les hypothèses émises lors du pré-diagnostic :

- 1) Premièrement, l'organisation de travail actuelle n'est pas respectueuse de travail réelle des agents de la Gare de Metz, comme nous avons pu le voir. Les salariés qu'ils travaillent de nuit, de journée ou dans le domaine hors client subissent l'organisation actuelle. L'absence d'un travail prescrit, de tâches prescrites perturbent les agents dès leur prise de poste. Ils doivent s'organiser eux-mêmes ce qui rajoute des tâches cognitives.

La répétition orale des prescriptions ajoutent encore des tâches supplémentaires à gérer.

Comme démontrer lors des observations, les prescriptions supplémentaires rajoutent des déplacements physiques aux agents. L'organisation actuelle ne peut pas gérer à la fois le travail réel des agents et les demandes supplémentaires de la direction. Les tâches ne sont pas organisés de façon à entretenir le plus d'espace dans un temps de travail.

Cette organisation de travail n'en est même pas une au final, rien n'est structuré dans l'espace et le temps.

Ces facteurs d'instabilité augmentent le stress des agents, le fait de se déplacer n'importe où, n'importe quand augmente la fatigue physique.

- 2) Deuxièmement, la gestion de la relation avec le client ne doit pas être du ressort des agents. Dans cette configuration, les agents sont des receveurs d'ordre. Ces ordres souvent flous et peu précis augmentent l'instabilité des actions des agents, ceci ajoute une anxiété car le résultat n'est peut-être pas celui attendu par les clients. Cette instabilité est répétitive, tous les jours des tâches supplémentaires s'ajoutent aux « prescrits ». L'exposition aux contraintes psychologiques est bien réelle. On peut clairement parler ici d'une intensification du travail, non prévisible donc non contournable pas les agents. Le pire dans cette gestion est que ces agents savent qu'ils vont être sollicité par la SNCF, cependant ils ne savent ni le moment, ni le lieu à entretenir et le temps que cela prendra. Leur marge de manœuvre est donc très réduite, ils n'ont pas la possibilité de diminuer leur contrainte, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ils ne peuvent s'organiser.
- 3) Troisièmement, les contraintes physiques et posturales pour chaque agent sont réelles de par la comparaison avec le chantier de la gare de Dijon qui dispose de nombreux matériels supplémentaires. Les TMS déclarés par les 2 agentes sont le résultat de la répétition des mouvements avec un moyen technique très peu adapté. L'exemple des presses manuelles en est la preuve, les anciennes techniques sont plus ou moins adaptées au travail réel des agents. Les contraintes physiques et posturales que cela génèrent ne sont pas à prendre à la légère.
En parallèle aux MP reconnues, très peu de moyens techniques ont été mis à disposition pour freiner une exposition aux facteurs contraignants. C'est ici que les choses sont encore plus inquiétantes, la direction qu'elle soit au plus

petit niveau (Cheffe D'équipe) ou au plus haut niveau (RS et REX)
n'a pas réagi.

Global

Les modes de préventions existantes par le pôle QSE (causeries sécurité, gestes et postures) ne sont pas suffisantes pour diminuer les risques d'apparition de TMS, de fatigue physique mais surtout de fatigue mentale. Ces préventions sont tertiaires, ce sont des actions curatives, lorsque le dommage a déjà eu lieu. Ce mode de prévention fait appel à des actions tels que des causeries, comme c'est le cas chez H.Reinier ONET, pour mieux gérer les conflits et les problématiques au travail.

Dans le cas de la Gare de Metz, il faut agir en amont des situations à risque, la prévention primaire doit être mis en place :

- Réduire les facteurs de stress professionnels en agissant à la source sur l'organisation de travail
 - o Décrire le rôle et les missions de chacun pour situer chaque agent
- Les styles managériaux : le positionnement, le cadre et la nature de la prescription
- Les conditions de travail pour la mise en œuvre de moyens techniques adaptées aux actions réelles

La perception par la direction de l'ergonomie est perçu comme une enquête sur les postures, une étude sur les bonnes postures à adopter, et enfin une formation qui changera la vie des salariés au travail. Ils n'ont pas eu conscience de l'apport de l'ergonomie, surtout dans une entreprise prestataire où les relations, la communication, la définition d'une organisation de travail sont les éléments les plus importants.

Enfin, le CSST représenté par un chargé d'affaire (commercial) n'a pas la visibilité du travail réel des agents. Lui prescrit le travail dans ses appels d'offre afin d'avoir le plus de rentabilité possible, logique puisqu'une commission lui est desservi lors d'un

gain d'un marché. Les enjeux du travail réel sur l'humain et ses conséquences ne sont pas ses priorités.

Les analyses ont montré que les agents se trouvent au delà de la limite du seuil de performance, la charge de travail, la charge physique et mentale, la qualité demandée est bien trop élevée. Les problèmes sont enracinés mais doivent changer, sans quoi le vieillissement des employés actuels entraînera un vide d'opérateur, des maladies professionnelles ou des restrictions d'aptitudes.

Des points positifs sont à retenir à la fin de mes observations, l'arrivée d'un nouveau Responsable de Secteur (jeune et expérimentée dans le nettoyage) sur le chantier de la gare de Metz va pouvoir engendrer une nouvelle dynamique. Mon arrivée est une première ouverture vers la prise de conscience des risques en lien avec l'ergonomie, que le travail réel est un acteur de la santé de chacun. Le temps et les solutions mises en place pourront faire comprendre que l'ergonomie est la discipline qui peut leur permettre une meilleure vie au travail.

XIII. Propositions et mises en place de solutions

A la suite d'une présentation à la direction des nombreuses problématiques constatées sur la gare, la direction (REX, Directeur d'agence) m'a donné libre des choix de mettre en place des solutions.

Les améliorations proposées ainsi que les préconisations sont mis en place en aval d'une réflexion avec les différents acteurs, le nouveau RS de par son expérience sur l'organisation d'un chantier et ses aléas, le RQSE pour l'écriture d'instructions de travail et surtout les agents pour leur savoir-faire.

Autour des trois grandes problématiques constatées durant les analyses systémiques et validées avec l'analyse des hypothèses, des pistes d'améliorations ont été identifiées.

Une réorganisation du travail semble être le point le plus important, redéfinir l'humain au centre de cette organisation avec des déplacements logiques et respectueux de sa capacité physique. Redéfinir la relation avec le client, une discussion et remise à niveau des relations semblent être obligatoire afin de rentrer dans une relation de confiance. Enfin, la mise en place de moyens techniques en lien avec une étude des demandes des salariés afin de travailler dans les meilleures postures possible.

Réorganisation du chantier et mises à disposition de moyens techniques :

Lors de l'analyse du travail réel, je me suis rendu compte qu'aucun agent n'avait une zone ou une tournée d'entretien défini. C'est pour cela que leur déplacement : 10 km de moyenne, était élevé. Comme préciser durant la démonstration de l'hypothèse 1, ces déplacements non structurés sont contraignants : manque de marge de manœuvre afin de réaliser les autres tâches, fatigue physique, dégradation de la performance/qualité.

Une redéfinition des moyens techniques, des horaires de travail, de zones de travail, des tâches me semblent important.

Après analyse des différents matériels disponibles, nous avons décidé de mettre à disposition des salariés :

- Des chariots Antares Security au nombre de 4, les agents ne travaillent jamais en coactivité à plus de 3 personnes. Chaque chariot a 2 responsables : un agent de nuit et un de journée.
Ces chariots ont un espace de stockage de poubelles de 110 litres, cela permet aux agents de vider beaucoup plus de poubelles et d'éviter les allers-retours local ONET – Gare.
Ces chariots sont maniables, ils peuvent être équipés de nombreux outils grâce à des compartiments.



Figure 55 : Nouveau Chariot Gare de Metz

- La mise en place des presses électriques sur tous les chariots pro gare nous a paru être inévitable. 10 presses électriques sont en usage à la gare de Metz, son usage permet de réduire les mauvais gestes et postures. Il est devenu obligatoire de les utiliser.

Grâce aux presses, les agents ne pressent plus les serpillères avec les mains, de même l'essorage à presse manuelle a été supprimé.

Ce n'est pas moins de 25 fois pressages manuelles et 100 mouvements d'essorages à la main qui ont été supprimés.

- L'achat de nouveaux matériels plus léger tels que des lavages à plat permettent aux agents de porter moins lourd du nettoyage de sol, ils passent de 1 kg mouillé avec les fauberts à 350 g mouillé avec les lavages à plat



Figure 56 : Lavage à plat Locaux Gare de Metz

- L'achat de manches en aluminium adaptables permet aux agents de travailler à bonne hauteur, les amplitudes de mouvements sont beaucoup moins contraignantes (voir Figure ci-dessus et dessous). On passe d'un dépoussiérage total de 30 min par jour $>90^\circ$ d'amplitude d'épaule à un dépoussiérage total de 30 min par jour avec une amplitude d'épaule $<60^\circ$.



Figure 57 : Dépoussiérage avec manche adaptable

- L'instauration d'utiliser obligatoirement soit les pinces à déchets ou le balai-pelle aéroport lorsqu'un déchet est au sol, permet aux agents de se préserver. Après une explication sur les conséquences d'un ramassage de détritux à

posture contraignante, les agents ont pu comprendre l'importance de l'utilisation des outils cités.

En parallèle de la restructuration des moyens techniques, une réorganisation fut décidée.

Pour l'équipe de nuit, composée de 3 personnes, ils travaillaient de 3h à 10h non-stop, le travail des deux agents était la réponse aux ordres matinales de la cheffe d'équipe, celle-ci était plus dans le contrôle/la gestion du personnel que dans le travail. En moyenne, le nombre de kms par agents étaient de 10,6 km, les gestes étaient très répétitifs.

Aujourd'hui l'équipe de nuit est composé de 4 personnes :

- Une personne en charge des quais et du vidage des poubelles de la gare, de 18h30 à 00h30, 5 fois par semaine et de 19h30 à 00h30 le dimanche
Cet agent était habituellement de journée, il intervenait de 15h à 22h 5 fois par semaine et était en co-activité avec la SNCF. Durant les entretiens, j'ai réalisé que l'agent ne pouvait plus travailler dans ces conditions, il était proche d'un burnout, la charge émotionnelle était bien trop forte pour lui, 20 ans d'ancienneté et donc 20 ans à accumuler cette charge physique et cognitive tous les jours. Ce reclassement a été un soulagement pour lui.

Lors de la mise en place et de la création des instructions de travail, nous ne sommes rendus sur un quai avec l'agent et nous avons chronométré le temps par quais afin de trouver le juste milieu et ne pas le surcharger d'une activité trop contraignante lorsqu'il aura terminé ces quais.

L'agent mettait entre 25 et 30 minutes pour un quai (vidage des poubelles, ramassage des détritiques et balayage des salles d'attente).

Dans la création de l'IT, le nettoyage du quai doit être de 35 minutes, les 5-10 minutes en plus permettent à l'agent une marge de manœuvre si un quai est vraiment sale (événement très rare d'après lui). L'entretien total des 6 quais par l'agent est de 3.30 heures/moy/jour, sauf le dimanche où il met 2h45.

A la suite de l'entretien de ces quais, il est 22 h et la gare va fermer ses portes ce qui veut dire que plus personne ne peut y entrer et déposer des détritrus. L'agent dépose son chariot Pro Gare afin de récupérer un chariot caréné,



Figure 58 : Chariot Caréné Gare de Metz

Ce chariot permet à l'agent de vider/changer les 42 poubelles de la gare en une seule fois, il n'a pas besoin de se rendre au local plusieurs fois afin de le vider. Il bénéficie de 2h30 afin de réaliser cette action. A cadence normal, l'agent met 2h pour vider ces poubelles, il est seul dans la gare donc la circulation avec son chariot est fluide. A la fin de sa journée l'agent a fait 8 km.

Ci-dessous son flux de déplacement nous montre que l'agent a occupé la totalité de la gare pendant sa prestation, sans coactivité et sans tâches supplémentaires. Sa charge physique est adaptée aux observations faites avec lui sur ces temps de passage. Les tâches pour les 6 quais sont les mêmes, la deuxième partie de son intervention correspond à deux tâches : vider et remplacer les poubelles de toute la gare. Sa charge cognitive est respectée.

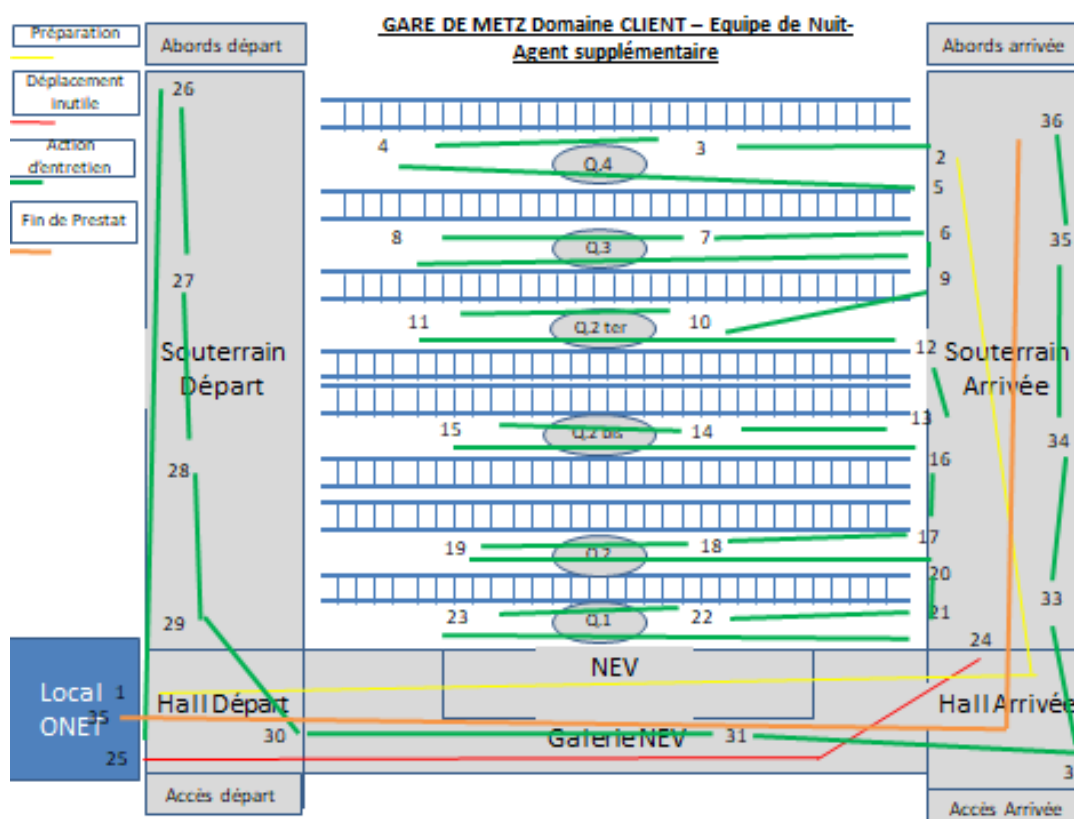


Figure 59 : Réorganisation avec Agent Supplémentaire

Le vidage des poubelles de nuit quand la gare est vide permet aux agents du matin de se concentrer sur l'entretien des sols.

- l'équipe est composée des deux agents déjà présents en nuit, les horaires des agents sont : pour l'agent 1 : 3h30-8h30 Lundi-Mardi-Mercredi-Dimanche et 3h30-11h le Jeudi et Vendredi. Pour l'agent 2 : 3h30-8h30 Lundi Jeudi Vendredi Samedi et 3h30-11h le Mardi et Mercredi.

Nous avons décidé après discussions avec les agents qu'il fallait diviser la gare en 3 : partie départ – partie arrivée – NEV.

La superficie de la partie départ et celle de l'arrivée est égale. C'est pour cela que les agents réalisent maintenant une zone précise chacun. L'agent 1 le départ, l'agent 2 l'arrivée

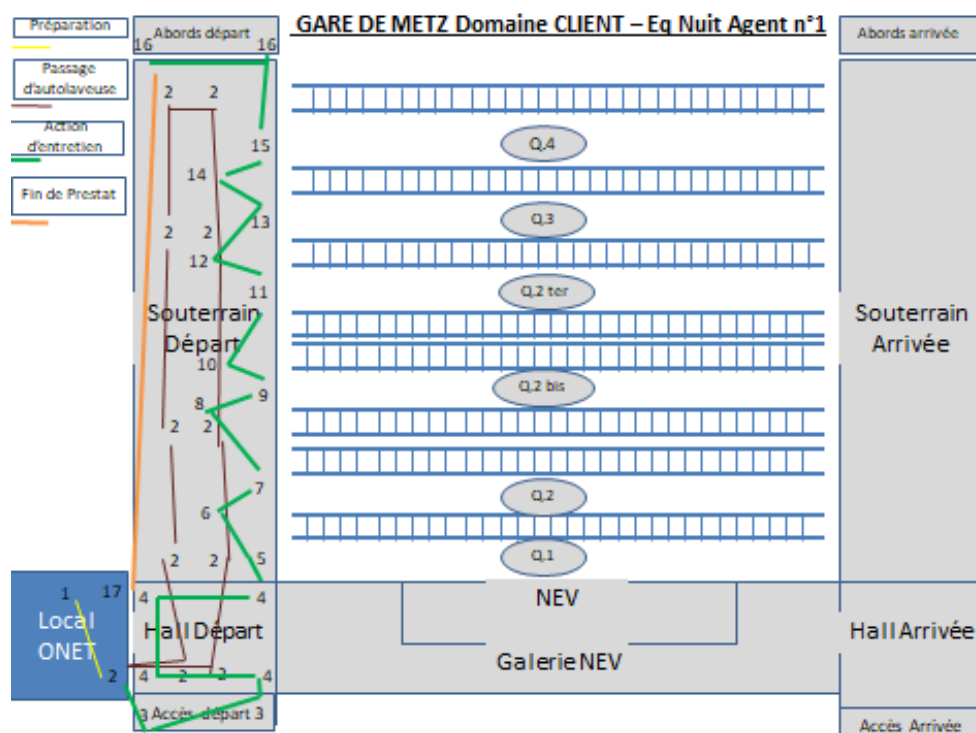


Figure 60 : Réorganisation Agent n°1

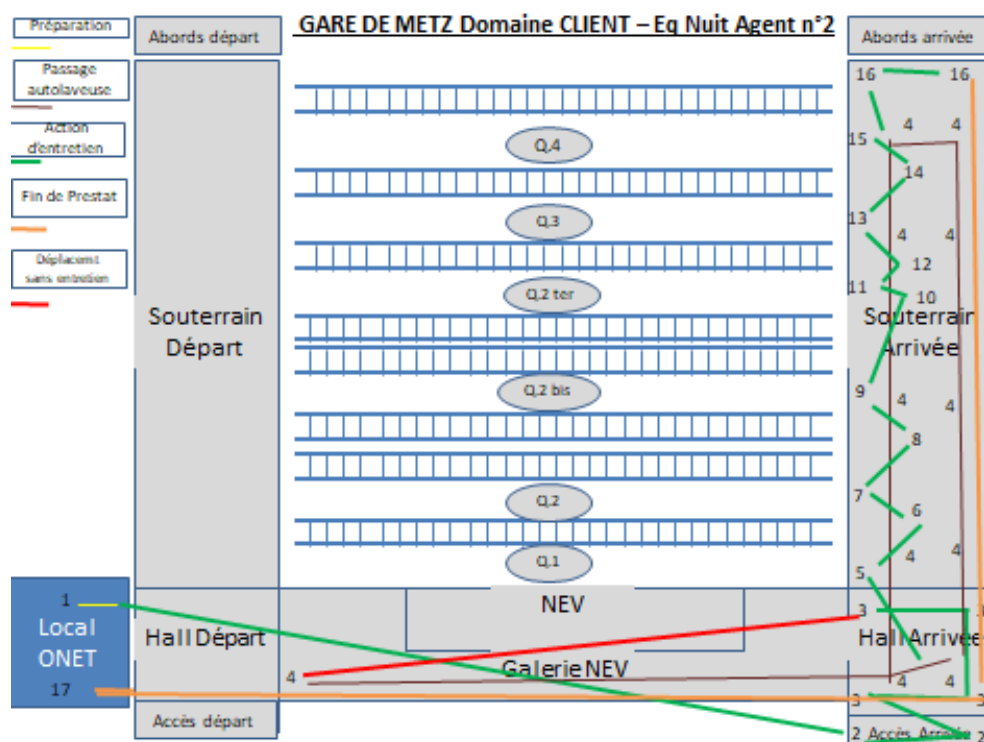


Figure 61 : Réorganisation Agent n°2

Chacun est en charge d'entretenir les sols de leur zone, les escaliers/escalators, les vitres, les abords/accès associés.

L'entretien des sols se fait grâce à l'auto laveuse, aucun geste ni posture n'est à réaliser. L'entretien des escaliers/escalators se fait maintenant de cette façon : entretien des rampes en montant par l'escalator avec balais en main, balayage des escaliers en descendant.

Cette technique permet aux agents de ne pas monter les escaliers et de solliciter leur membre inférieur. La charge physique a été réduite de par les déplacements (10.4 km de moyenne/ jour à 6 km par jour), de par leur remontée personnelle sur des douleurs, de par les gestes qui sont beaucoup moins intensifiés et répétés.



Figure 62 : Entretien Escalator

Leurs tâches, maintenant prescrite grâce aux instructions de travail, préservent leur charge cognitive. Le fait d'avoir une trace écrite d'actions à réaliser permet aux salariés de s'organiser. Les cadences ont été testés avec eux, ils connaissent l'activité et peuvent se concentrer sur celle-ci. Leur charge mentale est libérée du poids de l'instabilité qu'ils avaient avant.

- Le rôle de la cheffe d'équipe a été modifié, dans un premier temps elle a suivi une formation de deux jours sur la thématique « management d'une équipe ». A la suite de cette formation, nous avons replacé la cheffe d'équipe au centre de la gare, dans le NEV :

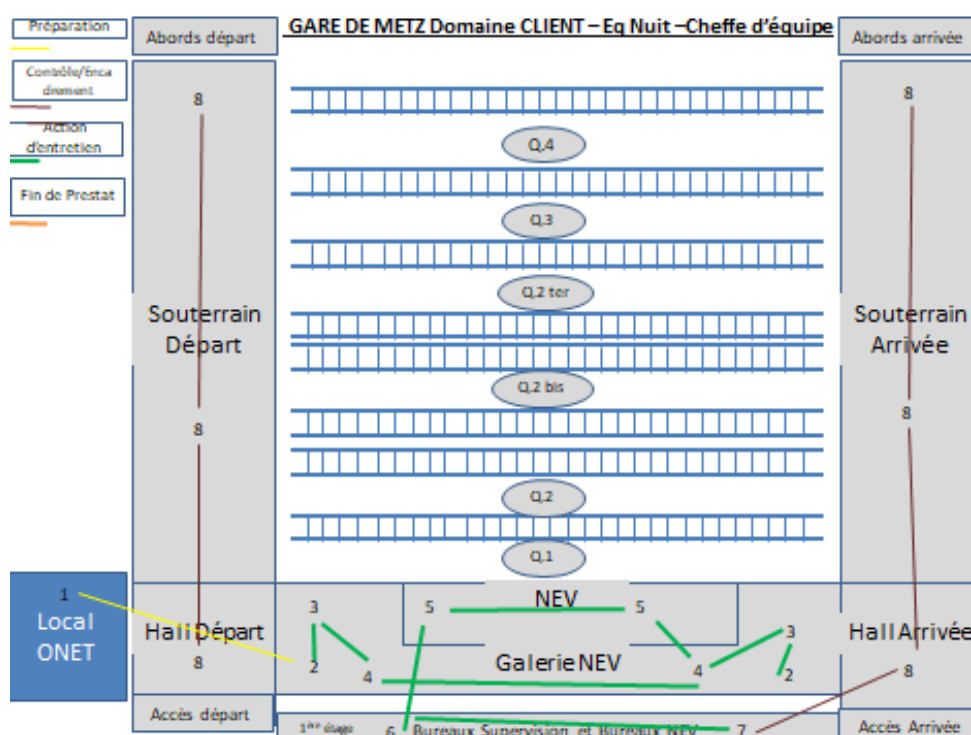


Figure 63 : Réorganisation cheffe d'équipe

Ces horaires ont été modifié : 3h30-9h30 Lundi au Vendredi et 3h30-8h30 le Samedi. La CE est en charge de l'entretien du sol de la galerie du NEV, du mobilier, du NEV et de ses vitres, des bureaux qui y sont associés. Elle met en moyenne 4h30 pour réaliser toute cette partie. Lorsqu'elle a fini sa partie, une heure d'encadrement lui a été mis en place, cette heure d'encadrement peut lui permettre d'aller aider un des agents, de réaliser un contrôle interne

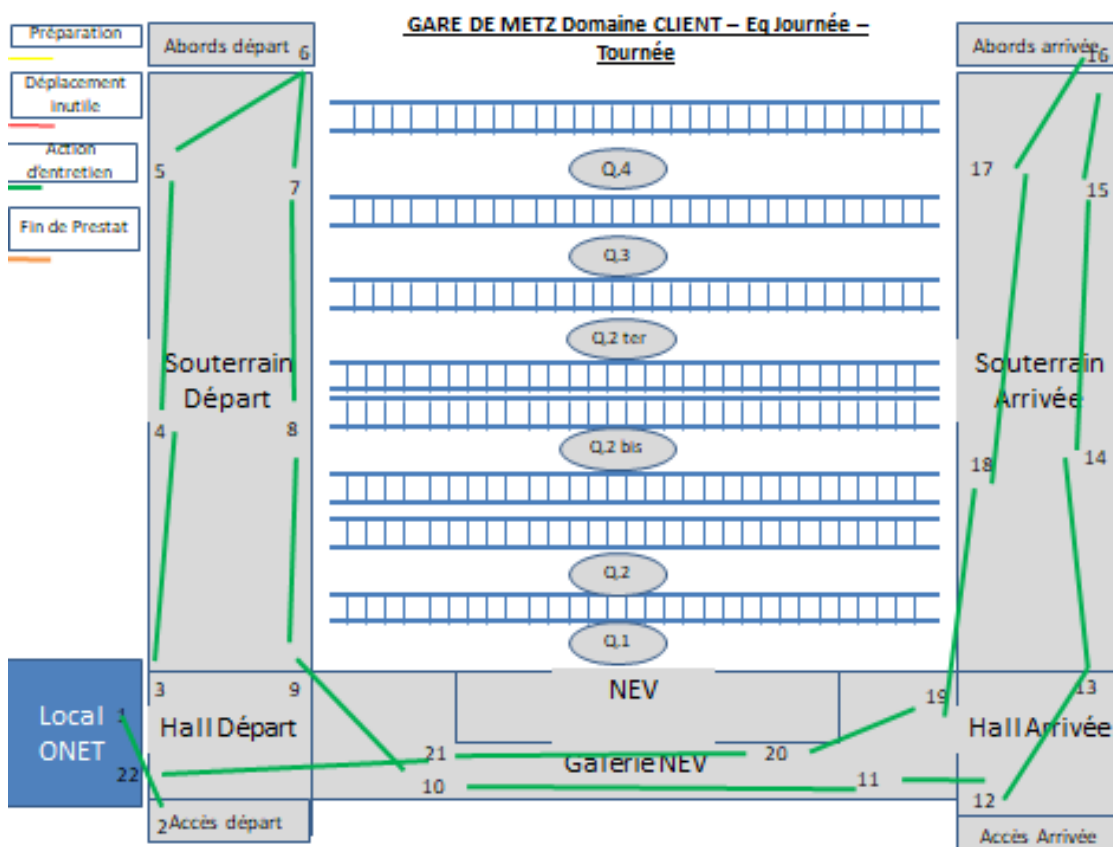
propreté, d'aller à la rencontre de la direction SNCF pour faire un point sur la situation, de gérer ses documents (congs, commandes matériels).

Son rôle n'est plus de prescrire le travail avant chaque début de journée, son rôle est d'anticiper les demandes SNCF.

- L'équipe de journée, maintenant est composé de 3 personnes, les mêmes agentes présentes avant la réorganisation. Leurs horaires sont de 8h-15h ou 15-22h.

Leur rôle est d'entretenir la propreté dans la gare. Elles ont toute les 3 une tournée commune, cette tournée a été réalisé afin de ne pas revenir sur leur pas, les différentes zones de la gare sont au moins entretenues une fois toute les deux heures.

En effet la tournée dure 2h10 en moyenne, les agentes la réalisent 3 fois, ce qui fait donc 6h30 d'entretien par vacation de 7h. Les 30 minutes restantes leur laissent une marge de manœuvre confortable afin de nettoyer leur chariot.



- Enfin pour l'équipe du domaine hors client, l'équipe n'a pas changé, les horaires ont été modifiés, les agentes travaillent maintenant après 18h. Après concertation avec elle par rapport à leur disponibilité mais surtout par rapport à la partie de coactivité avec la SNCF qu'elles avaient, ces nouveaux horaires sont bénéfiques pour elles, la non présence d'agent SNCF ne perturbe pas leur tâche, la charge de travail supplémentaire a été supprimée.

Redéfinition de la relation client-prestataire

A la suite de la présentation de mes analyses à la direction de mon entreprise, la direction a pris conscience que notre relation n'était pas en bon terme.

De ce fait, une réunion exceptionnelle entre la direction de la gare et la direction H.Reinier a été organisée. J'ai, dans un premier temps présenté mes analyses systémiques, l'hypothèse 2 (il semblerait que le stress, l'anxiété et l'anxiété des agents soient dues aux relations avec le client SNCF et à ses demandes journalières) étant validé par des chiffres et une analyse approfondie de l'activité réelle, l'entreprise cliente a elle aussi pris conscience de ses erreurs.

A la suite de cette réunion exceptionnelle, des propositions d'améliorations ont été proposées par mes soins :

- Une réunion mensuelle organisée entre la direction de gare et les décisionnaires (CE, RS et REX) de notre entreprise.
Cette réunion permettra à chaque parti de communiquer les résultats des contrôles pro gare, les points négatifs du mois écoulés, les points positifs, de mettre en place un plan d'action pour les demandes SNCF.
- Stopper les demandes supplémentaires SNCF qui ajoutent de la charge de travail et de la pression à nos agents
- L'intégration de notre équipe polyvalente 1 fois par semaine en gare de Metz afin de réaliser les travaux exceptionnels ou les demandes supplémentaires. Ces travaux non présents dans le contrat seront rémunérés par la SNCF
- Prévenir au moins 1h à l'avance les décisionnaires (CE,RS,REX) d'un contrôle propreté en gare, cette mise en garde permettra à notre direction de

s'organiser pour assister au contrôle Pro Gare afin d'avoir les poits positifs et points négatifs en direct.

Toutes les propositions d'améliorations ont été approuvées lors de ce comité de Suivi par les deux entreprises. La mise en place de ce changement de relation date de mars 2021.

Les résultats en termes de qualité ont été directement ressentis :

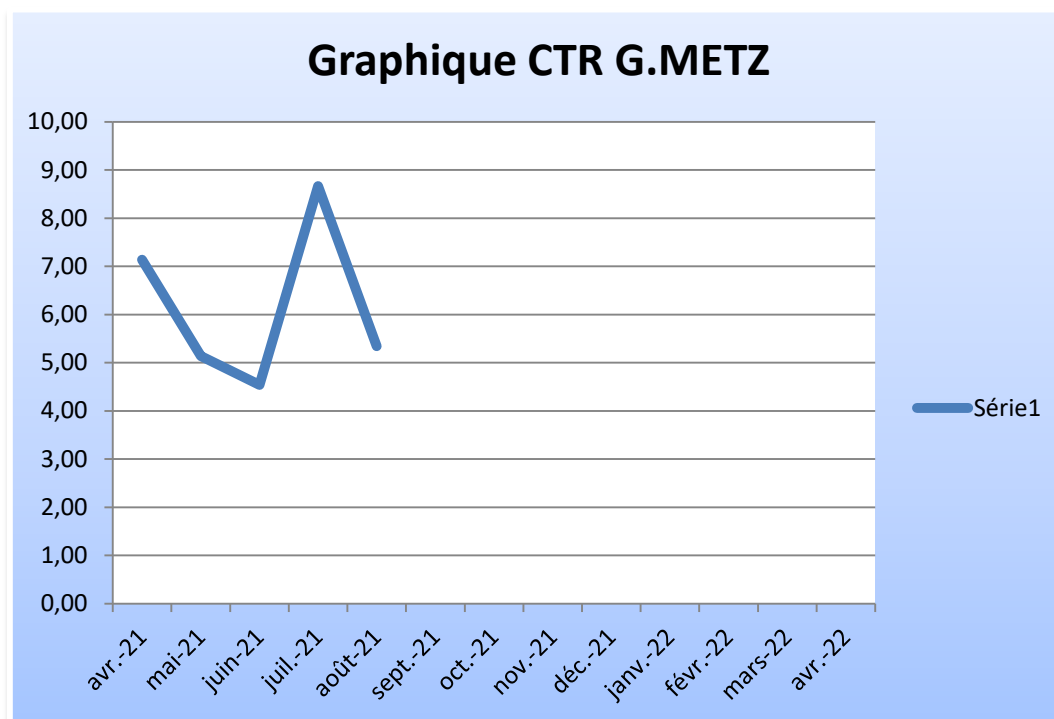


Figure 64 : Résultats des contrôles après réorganisation

Quand on compare les résultats (cf « conséquences pour l'entreprise »-pré diagnostic) lors de l'année 2020, on se dit que la réorganisation et la remise à niveau des relations avec clients y est pour quelque chose.

En termes de bien-être au travail, les questionnaires, concernant leur relation avec le client et notre direction, ont été refait :

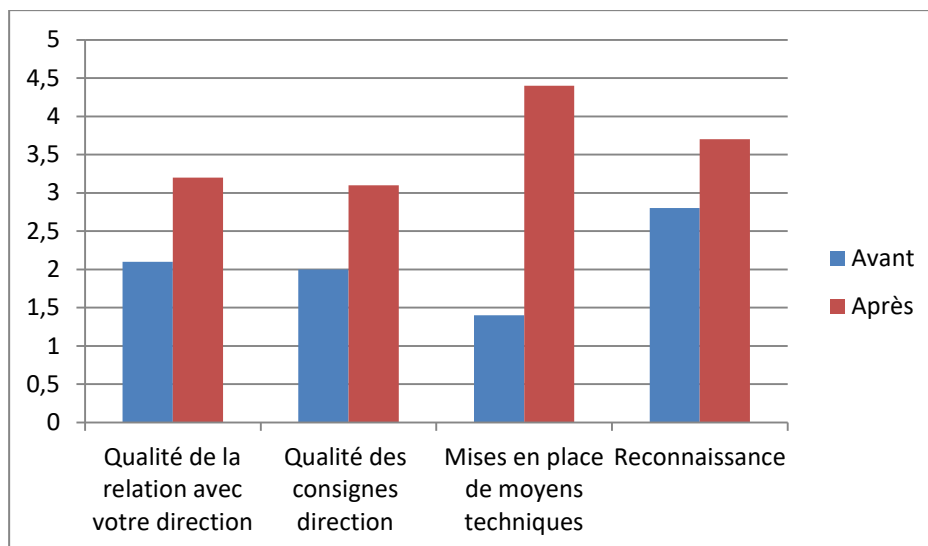


Figure 65 : Relation client avant-après réorganisation

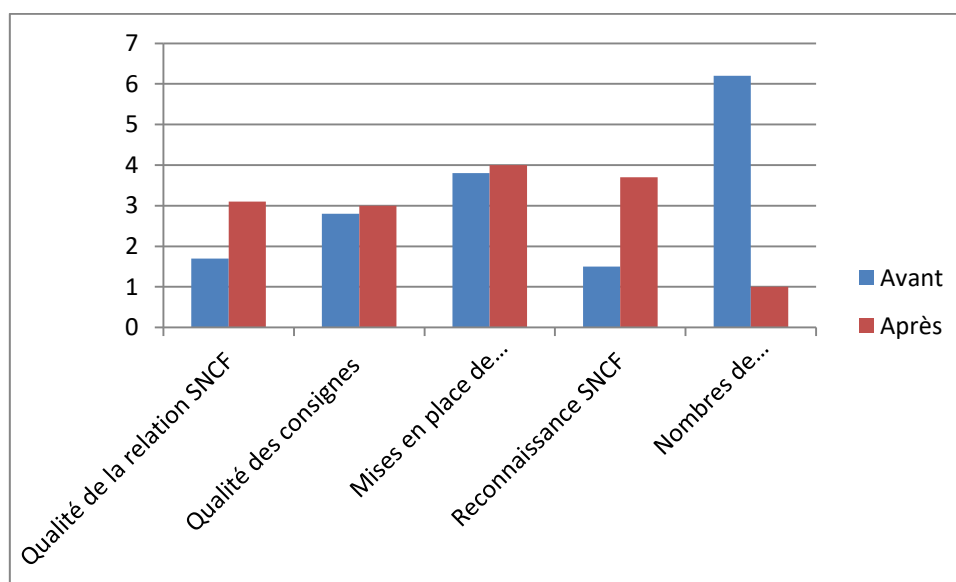


Figure 66 : Relation avec les décideurs avant-après réorganisation

La réorganisation de travail avec la mise en place des moyens techniques en lien avec la restructuration de la relation client a permis à tous les partis de s'y retrouver :

- L'homme au travail grâce à la réorganisation et à la confiance manifeste des supérieurs hiérarchiques se sent mieux dans son espace de travail, son bien être le rend plus épanoui. Sa charge physique et mentale est stable tous les jours, il peut s'organiser et les marges de manœuvres laissées lui permettent d'être moins anxieux.

- La direction ONET qui n'est pas sur le coup d'une pénalité financière, ni sur le coup d'une MP physique ou psychique.
- Le client qui est satisfait de la qualité et du travail fourni par nos agents.

XIV. Projet futur

De par la signature de ma proposition de CDI qui prendra effet à la fin de mes études, il est nécessaire pour moi de m'intéresser au NMR, en effet ce secteur connaît le plus d'AT pendant les dernières années, c'est aussi le secteur qui a le plus d'employés, l'ancienneté est en moyenne de 10 ans. Pour cette investigation, une étude des différentes opérations devra être menée afin de classer les opérations à haute pénibilité. De cette classification, différentes analyses devront être faites afin de proposer ou non des solutions d'améliorations de conditions de travail.

Mon projet sera d'étudier toutes les actions des salariés NMR, de les questionner sur les méthodes de travail, les contraintes de chaque tâche afin de s'intéresser à l'organisation et à la réalisation sur le terrain.

Des outils comme le questionnaire de Karazek, l'application LEA pour les analyses d'activités, mon expérience de la compréhension de la relation client-prestataire pourront me servir afin de proposer des améliorations de conditions de travail au niveau organisationnel

XV. Conclusion

Dans un 1er temps, la vision de l'ergonomie de mes dirigeants était très normative. Pour eux, un ergonomiste s'attarde sur les aspects biomécaniques, la prévention tertiaire étant leur ligne de conduite. Faire un état des lieux des activités, les « analyser » et créer des modes de prévention afin de réduire les risques d'apparition des TMS étaient leurs demandes au début de notre collaboration.

Après des dures explications, des entretiens avec mes dirigeants, j'ai réussi à changer leur perception de l'ergonomie. La prévention tertiaire a disparu de leur idée, et nous sommes partis sur une prévention à la source sur des modèles d'organisation en Gare.

La demande : Faire un état des lieux des points bloquants/critiques afin d'identifier des améliorations possibles sur les méthodes/organisations du nettoyage en Gare. Cette demande, plus respectueuse de l'approche ergonomique, a déjà été un grand pas dans ma collaboration avec la société.

Dans le secteur du nettoyage, l'organisation temporelle des chantiers détermine largement l'ensemble des conditions de travail du personnel. Cette organisation temporelle se joue dans l'élaboration du contrat et par la suite de cahier des charges. Ce cahier des charges est une convention par laquelle un maître d'ouvrage (le client) charge un maître d'œuvre (le prestataire) d'exécuter un travail moyennant une rémunération. Les modalités de travail, c'est-à-dire les modalités d'exécution des prestations de services y sont également présentes. C'est une manière de « prévoir » comment les prestations devront être exécutées (taux horaires, cadence de travail, prix, matériel, etc...).

C'est lors de cette négociation du cahier des charges que l'ergonomiste doit être présent. Pourquoi ? Pour replacer l'homme et son activité au centre des préoccupations. Sans l'homme, pas de travail et donc pas de prestations. Il est important de s'intéresser à l'activité réelle des employés afin de ne pas les pousser dans leur retranchement moral et physique.

En effet, le rôle de l'ergonomiste est de s'intéresser au couple tâche/activité. La tâche étant un élément subjectif, elle est bien souvent prescrite par des Maîtres d'œuvre et Maîtres d'ouvrage qui ont une vision simplement traditionnelle. Leurs objectifs sont dans un 1er temps économiques et techniques, la prise en compte de ces aspects

apparaît dès le début du projet. A aucun moment les deux collaborateurs s'intéressent à l'organisation du travail, au travail réel et à la formation des employés. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel est toujours méconnu, voir nié par l'entreprise, les principes de l'ergonome sont de souligner que le travail réel d'un agent n'est jamais la simple réalisation du travail prescrit.

Le devoir de l'ergonomie dans une entreprise de prestation est de comprendre comment la prescription se fabrique, comme le dit *Thomas, 2014*, l'élaboration de chaque contrat prescriptif met environ une année, ce qui est intéressant est de comprendre comment cette écriture et négociation se passe. Le processus n'est pas forcément écrit, beaucoup de négociations se déroulent lors de réunion. S'intéresser à ce qui se fait réellement dans l'écriture de certaines prestations afin de comprendre ce qui était prévu de base. *Thomas*, souligne également le fait que l'objectif est d'analyser l'organisation du processus et le rôle des acteurs qui y sont impliqués afin de modéliser ce processus.

Selon *Bourgeois et Hubault 2013*, la prescription, du point de vue de l'ergonome, doit obligatoirement être critiquée lorsqu'elle constitue un empêchement ou une contrainte dans la préservation de la santé des opérateurs et dans le développement des compétences des opérateurs. Cette prescription d'activité doit passer par une démarche participative menée par un ergonome afin de recentrer l'homme au centre des objectifs. De par les connaissances et l'expérience des opérateurs quant à leurs activités de travail, les contextes d'action, ces acteurs impliqués pourraient permettre d'aboutir à des prescriptions plus satisfaisantes, mais surtout mieux adaptées au contexte de réalisation de chacun. Comme l'interroge *Lachmann et al 2010*, les opérateurs seraient les mieux placés pour identifier les dysfonctionnements et pour surtout proposer des pistes d'amélioration aux prescripteurs habituels.

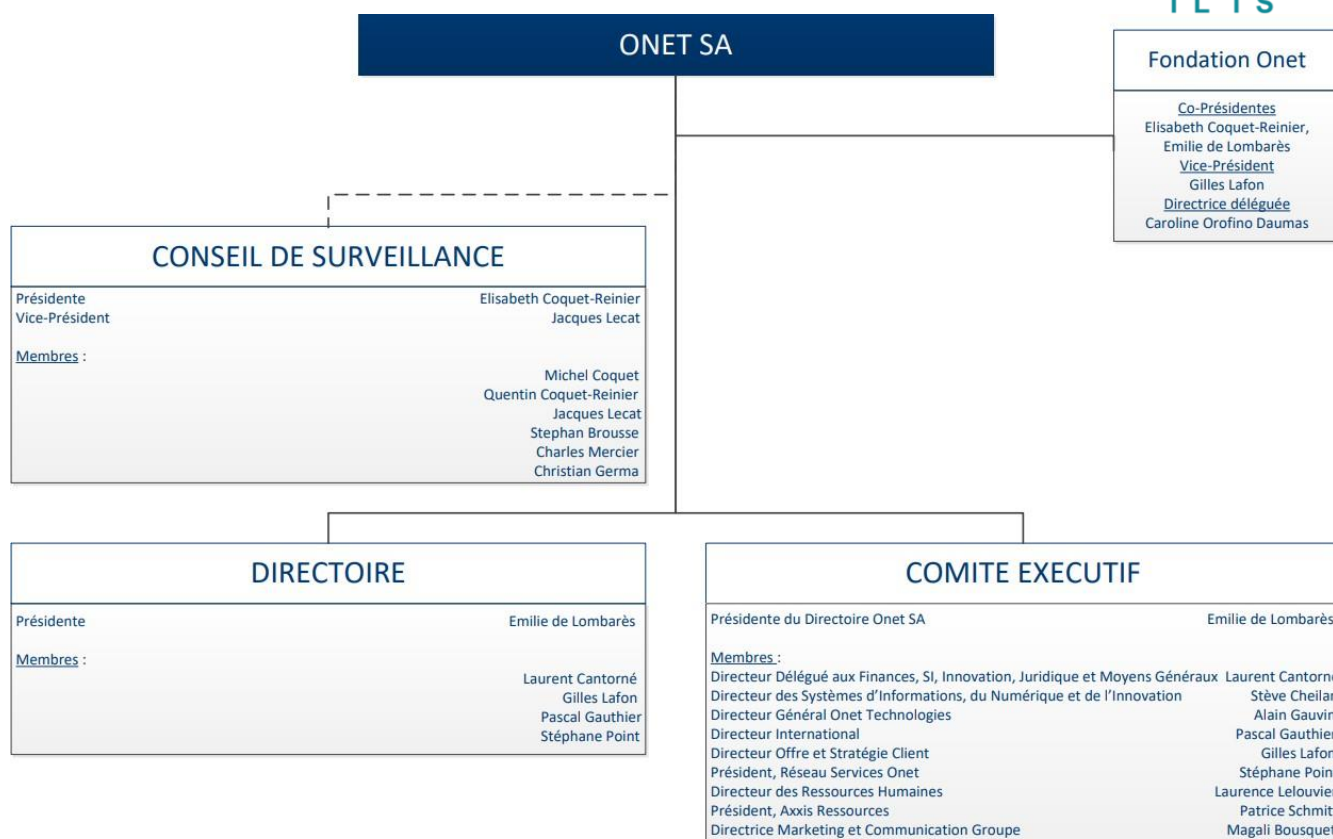
Certes, la démarche participative évoquée ci-dessus peut être très lourde à mettre en place, des facteurs tels que la sécurité ne sont pas souvent pris en compte, cependant ces prescriptions faites par les agents de service doivent être mises dans les mains de ceux qui ont le pouvoir d'agir sur l'organisation prescrite. Elles pourraient déjà permettre de mettre en évidence les contraintes afin de les réduire. Plus on considère l'agent dans son activité, plus l'écart entre le travail prescrit et le travail réel sera minime. De cet écart résultera plus ou moins de contraintes pour les

opérateurs. In facto, redéfinir les activités supplémentaires avec le client semble être une piste d'amélioration des conditions de travail pour l'homme.

Enfin, reconsidérer le métier à sa juste valeur, voici pour moi l'un des grands axes, avec la partie ci-dessus, à approfondir par l'ergonome.

XVI. Bibliographie

- Angeloff, 1999, « *Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté* »
- Bourgeois & Hubaut, 2013, « *L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail* »
- Clot, 2002, « *Clinique de l'activité et répétition* »
- Delestre, 2008, « *Tout Savoir sur le secteur du nettoyage.* »
- De Troyer et al, 2013, « *La précarité des ouvrières du nettoyage en Belgique* »
- EFCI, 2006, « *The cleaning industry in Europe* ».
- Lachmann et al, 2010, « *Bien être et efficacité au travail* »
- Lebeer et al, 2009, « *Temps de travail, charge de travail et conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle* ».
- Scandella, 2009, « *Travail invisible dans un secteur de relégation : la double condition des nettoyeurs de bureau* »
- Thomas, 2014, « *La fabrication de la prescription « au carré » : conception participative d'un dispositif de travail d'organisation transverse d'un processus de conception documentaire* »
- UGBN, 2005, « *Base de données de l'Union Belge des entreprises du nettoyage* »

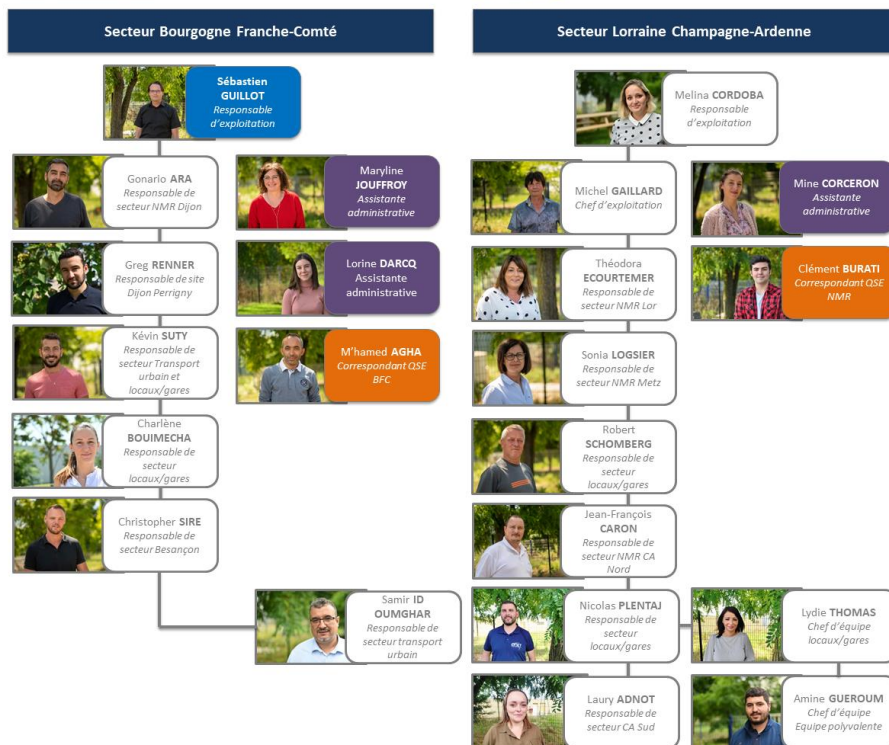


Mise à jour : 23 juillet 2020

Annexe 2 Organigramme de l'agence



H. Reinier Metz
14 ZAC Mermoz 57155 Marly



Service ad



Service pla



Service



Service co



Annexe 3 : La demande initiale

Objet : Détail des missions confiées au stagiaire master 2 Ergonomie-santé-développement

Voici le détail prévisionnel des missions qui seront confiées au stagiaire :

Déplacements sur sites (tous les sites NMR de l'agence, une quarantaine) et entretiens avec les salariés pour :

Etude des postes suivants :

- Nettoyage intérieur NSF,
- Nettoyage intérieur NCS,
- Nettoyage intérieur NSNSVF,
- Nettoyage intérieur OPM,

Ce qui comprend : l'accès au matériel roulant, les différentes postures, matériels, techniques, et organisation pour les zones : plateforme, sanitaire, compartiment, cabine de conduite.

- Nettoyage extérieur NEF-NEB-NV,
- Nettoyage extérieur détagage,
- Nettoyage technique : dessous de caisse, NCM, NMO, et bogis déposés,

Ce qui comprend : l'accès au matériel roulant, les différentes postures, matériels, techniques, organisation et installations clients.

En fonction de ces différentes études :

- Propositions d'améliorations techniques, matérielles, organisationnelles, (ou tout autre actions utiles à l'amélioration des conditions de travail)
- Rédaction d'un catalogue des bonnes pratiques gestes et postures.

Recensement et analyse des irritants collaborateurs lors des entretiens dans le but de proposer des améliorations de la QVT et de l'implication de nos agents.

Mettre en place les plans d'actions nécessaires :

- Définir les moyens et objectifs,
- Définir les KPI utilisables en réunion d'exploitation pour assurer la pérennité de la démarche.

Assurer le suivi de ces actions, mettre en place certaines de ces actions :

- Contact fournisseurs,
- Rédaction de supports à l'intention des agents,
- Rédaction de supports à l'intention des responsables de secteur.

Objectifs :

- Améliorer les conditions de travail.
- Améliorer la QVT.
- Impliquer les agents et valoriser leur travail.
- Identifier les postes à risques G&P et AT.
- Rédiger une formation spécifique G&P à nos activités.
- Construire une base des bonnes pratiques G&P de nos activités.

Annexe 4: reformulation de la demande

D'étudier les méthodes et l'organisation du nettoyage de la gare de Metz :

- Méthodes,
- Moyens utilisés,
- Formations des agents,
- Organisation.

Faire un état des lieux des points bloquants et points critiques, identifier les améliorations possibles en participation avec les agents, puis proposer :

- Des méthodes respectueuses de la santé des agents, (et proposition de matériel),
 - Une nouvelle organisation, en respect avec le cahier des charges et en coopération avec les agents et le responsable de secteur en fonction des tâches qui impactent le plus la santé (horaires, travail en équipe, rotation des tâches etc.),
 - Former les agents aux nouvelles méthodes,
 - Impliquer le responsable de secteur et la chef d'équipe.
-

Annexe : questionnaire Relation client

	1	2	3	4	5
	Pas satisfait du tout	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait
Qualité de la relation					
Qualité des consignes					
Mises en place de moyens de protection de					
Remerciements SNCF					
Nombres de demandes et appels SNCF en					

Annexe horaires équipe de nuit :

		Lundi			Mardi			Mercredi			Jeudi			Vendredi			Samedi			Dimanche			
		Del	Fir	total	Del	Fir	total	Del	Fir	total	Del	Fir	total	Del	Fir	total	Del	Fir	total	Del	Fir	total	Contrat
Remise à niveau de propreté	Jean Luc Aitanti	19,5	24,5	5	19,5	24,5	5	19,5	24,5	5	19,5	24,5	5	18,5	24,5	6	0	19,5	24,5	5	31	35	
Remise à niveau de propreté	Vadala Michel	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	11	7,5	3,5	11	7,5	19,5	24,5	5	0	35	35	
Remise à niveau de propreté	Borger Daniel	3,5	8,5	5	3,5	11	7,5	3,5	11	7,5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	0	3,5	8,5	5	35	35	
Remise à niveau de propreté	Schomberg Françoise	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	3,5	8,5	5	0	30	35	
Encadrement/Contrôle		8,5	9,5	1	8,5	9,5	1	8,5	9,5	1	8,5	9,5	1	8,5	9,5	1	0	0	0	0	5		

Annexe Instructions de travail :

Instruction de travail SNCF - Gare de Metz Remise à Niveau de Propreté			
Indice	Date	Responsable de site	Marché / Site / Poste/Nom de L'agent
5701-2021-03-0007	01/03/2021	Nicolas PLENTAI 06-75-12-78-25 Robert SCHOMBERG 06-75-21-74-87	PGL Lorraine / Gare de Metz / Agent de maintenance E
En cas d'absence n'oubliez pas de prévenir votre responsable de site			
Jour de travail : Lundi au Vendredi 3h30-7h30 et le Dimanche 3h30-8h30			
Ordre	Nettoyage	Illustration	Matériel
1	Prise de poste : - Arrivée Local ONET - Vérification de son chariot et de son matériel - Remplissage des bidons de produits et des seaux d'eau		
2	Parvis coté Esplanade Arrivée - Vidage et essuyage des poubelles (1) - Balayeage des débris (mégots papiers etc.) - Nettoyage des souillures (chewing-gum, tâches de café etc.)		
3	Hall d'Arrivée + Ascenseur - Vidage et essuyage des poubelles (6) - Balayeage des débris (mégots papiers etc.) - Nettoyage des souillures (chewing-gum, tâches de café etc.) - Nettoyage des mobiliers		
4	Auto laveuse Hall Arrivée + Souterrain Arrivée (30 min) - Récupération de l'auto laveuse quand l'agent N°1 a fini - Nettoyage sol avec auto laveuse dès que l'autre agent a fini son coté - Dépose l'auto laveuse à l'entrée du NEV		
5	Escaliers/Escaliers 1 - Balayeage des escaliers (des débris mégots papiers) - Nettoyage des mains courantes - Nettoyage de l'escalator (rampes) et remise en état si tâche		
6	Souterrain Arrivée + Ascenseur - Vidage et essuyage des poubelles (14) - Balayeage des débris (mégots papiers etc.) - Nettoyage des souillures (chewing-gum, tâches de café etc.) - Nettoyage Machines à Distribution - Nettoyage Rigoles + Panneaux Publicitaires		
7	Escaliers/Escaliers 2 - Balayeage des escaliers (des débris mégots papiers) - Nettoyage des mains courantes - Nettoyage de l'escalator (rampes) et remise en état si tâche		
8	Souterrain Arrivée + Ascenseur - Vidage et essuyage des poubelles (14) - Balayeage des débris (mégots papiers etc.) - Nettoyage des souillures (chewing-gum, tâches de café etc.) - Nettoyage Machines à Distribution - Nettoyage Rigoles et panneaux publicitaires		

Trame du 01/03/2021
Propriété d'Onet - Toute reproduction, même en partie, sans autorisation écrite d'Onet est interdite