



Intervention en ergonomie à l'accueil commun de  
l'Hôtel des Finances du Havre  
Comité de pilotage de l'intervention ergonomique n°1  
Le 12 septembre 2008  
Document de travail

## **Sommaire**

- I – Cadre d'intervention
- II – Démarche d'intervention proposée
- III – Principes de la démarche de simulation  
sur maquette

## **OMNIA Intervention ergonomique**

12 / 14 rue Courat, 75020 Paris

Siège : 219 rue Eloi Morel  
80000 Amiens

### **Hélène Thierry**

tél. 01 44 93 04 01

[h.thierry@omnia-ergonomie.fr](mailto:h.thierry@omnia-ergonomie.fr)

### **Laurent Van Belleghem**

tél. 01 44 93 04 01. port : 06 23 48 08 33

[l.van-belleghem@omnia-ergonomie.fr](mailto:l.van-belleghem@omnia-ergonomie.fr)

## **Caroline David Consultants**

26, rue Notre Dame – 21240 TALANT

Tel. 03 80 57 58 76- fax. 03 80 57 58 77

[cd@carolinedavidconsultants.fr](mailto:cd@carolinedavidconsultants.fr)

# I – Cadre d'intervention

# Le contexte : une volonté d'améliorer le fonctionnement de l'accueil et d'anticiper les évolutions à venir

## Des évolutions passées et à venir qui impactent le fonctionnement de l'Hôtel des Finances du Havre

### Des changements successifs et rapides de l'organisation et de l'espace depuis quelques années

- 2003 – 2005 : création des SIE
- 2006 : fusion de 3 CDI et 3 SIE en 2 CDI et 2 SIE, accueil du CDIF et d'une brigade de vérifications au sein de l'actuel hôtel des Finances, aménagement des locaux destinés à recevoir les parties fiscales de trois trésoreries mixtes du Havre à l'étage mezzanine
- **Janvier 2007** : installation de la trésorerie dans les locaux ainsi aménagés, mise en œuvre concrète de l'hôtel des finances
- Avril 2007 : formation des agents DGCP aux techniques IR, mise en place de binômes DGI /CP lors de la campagne IR de 2007
- Juin 2007 : fin des travaux de réaménagement de l'ancien accueil DGI en un accueil commun DGI-CP
- Juillet 2007 : formation des agents DGI aux techniques de recouvrement
- Septembre 2007 : complément pratique des formations IR + formation TH des agents DGCP

⇔ Un climat social fragilisé par ces évènements successifs et l'apprentissage de nouvelles techniques au sein d'équipes recomposées

### Un projet à venir, susceptible de modifier de nouveau le fonctionnement et l'espace d'accueil

- Création de Services des Impôts des Particuliers (SIP)

⇔ Des impacts non négligeables sur l'accueil et son fonctionnement à anticiper (caisse commune SIP-SIE, dimensionnement accueils primaire et secondaire, gestion des flux, articulation des zones d'activité)

⇔ Inversement, des conséquences sur les différents services de l'Hôtel des Finances en fonction de l'organisation de l'accueil

# Le contexte : une volonté d'améliorer le fonctionnement de l'accueil et d'anticiper les évolutions à venir

## Des difficultés ressenties à l'accueil commun de l'Hôtel des Finances du Havre

### Des difficultés essentiellement exprimées au niveau de l'accueil primaire

- Dans la gestion des flux (notamment en lien avec la présence de la caisse)
- Dans la gestion de l'affluence (particulièrement importante au Havre, proportionnellement à la population)
- En lien avec la professionnalisation de l'accueil : agents ex-DGI spécialisés, agents ex-DGCP non spécialisés (plages de roulement entre activité d'accueil et activité de recouvrement)

### Des mesures prises pour améliorer la situation

- Pré-orientation pour les paiements à la caisse de la trésorerie
- Embauche d'un vacataire

⇔ Des mesures insuffisantes pour envisager un fonctionnement serein et pérenne de l'accueil commun

### ⇔ La volonté d'engager une démarche concertée et participative pour

- améliorer le fonctionnement actuel de l'accueil
- anticiper les évolutions à venir

# Une demande d'intervention en ergonomie portée conjointement par la DSF et la TG

## Une demande à l'origine de l'intervention

- Portée par le Trésorier Payeur Général et le Directeur des Services Fiscaux de Seine-Maritime
- Exprimée au sein d'un document de consultation (= cahier des charges)
- Ayant fait l'objet d'un marché public (\*)

## Une compréhension de la demande par le biais

- D'une rencontre avec Mme Héraud (inspectrice principale à la DSF), et Mr Ribière (receveur des finances à la TG)
- D'une visite des locaux actuels
- D'une réunion de cadrage avec Mr Berne (DSF), Mr Le Clainche (TPG), Mme Raynaud de Brianson (directrice départementale), Mme Héraud, Mr Ribière et Mme Guille (responsable de l'accueil et d'un CDI)

## Une demande s'inscrivant dans le temps

- A partir d'aujourd'hui jusqu'au 28 novembre 2008

# Les objectifs et les attendus méthodologiques de la mission

## Une mission à double portée

- A court terme : une aide à l'amélioration du fonctionnement de l'accueil commun actuel
- A moyen terme : une aide à la définition du projet d'accueil à mettre en place dans le cadre de la mise en place des SIP

## Des objectifs

- **Fournir des recommandations ergonomiques** relatives
  - Aux éléments physiques, matériels et organisationnels des espaces de travail
  - Aux circuits d'informations à destination des agents
  - À l'organisation du collectif de travail et le partage des savoir-faire
- **Formaliser un cahier des charges à destination des demandeurs, reprenant les différentes recommandations en lien avec l'amélioration de l'accueil, l'aménagement éventuel des locaux, l'organisation du travail, les liens avec les autres services**

## La démarche attendue

- Démarche participative avec les agents et l'encadrement concernés
- Démarche concertée intégrant les différents acteurs concernés

## La présentation de la démarche aux partenaires sociaux

- Formalisation d'un diaporama de synthèse pour présentation aux CHS-DI et CHS-M (en lien avec l'ergonome du Ministère)

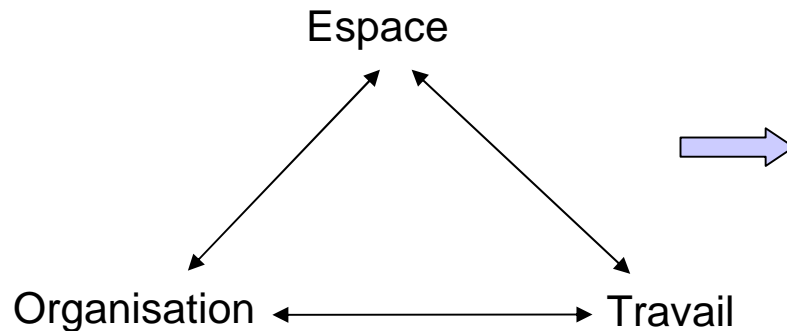




## **II – Démarche d'intervention proposée**

# La problématique

Comment **organiser** l'activité dans l'**espace** pour satisfaire les **besoins** des utilisateurs tout en répondant aux **évolutions du travail** ?



- Les choix d'aménagement spatiaux ont un impact sur la réalisation du travail et son organisation
- L'organisation du travail détermine les aménagements nécessaires des espaces de travail

## A l'Hôtel des Finances du Havre, un projet composé de phases successives qui nécessite des précautions particulières / articulation travail – espace - organisation

- **A court terme** : travaux d'aménagement « à la marge » (travaux récents, lourds et sollicitant pour les agents), mais la proposition de principes visant à améliorer le fonctionnement de l'accueil
- **A moyen terme** : de possibles modifications plus importantes de l'espace en lien avec les principes de fonctionnement qui découleront de la mise en œuvre des SIP

# La problématique

## Savoir faire face aux variations d'affluence : un enjeu de service propre aux fonctions d'accueil commun

- Jusqu'à 6000 usagers / semaine en période d'échéance
- Des usages différents de l'espace
- Des mises en jeu différentes des compétences

⇔ **Définir des modalités d'organisation adaptées du service (amélioration de l'accueil actuel et scénarios de fonctionnement / cible SIP)**

⇔ **Projeter ces modalités d'organisation dans l'espace**

## Pour cela, nous proposons une démarche en deux temps

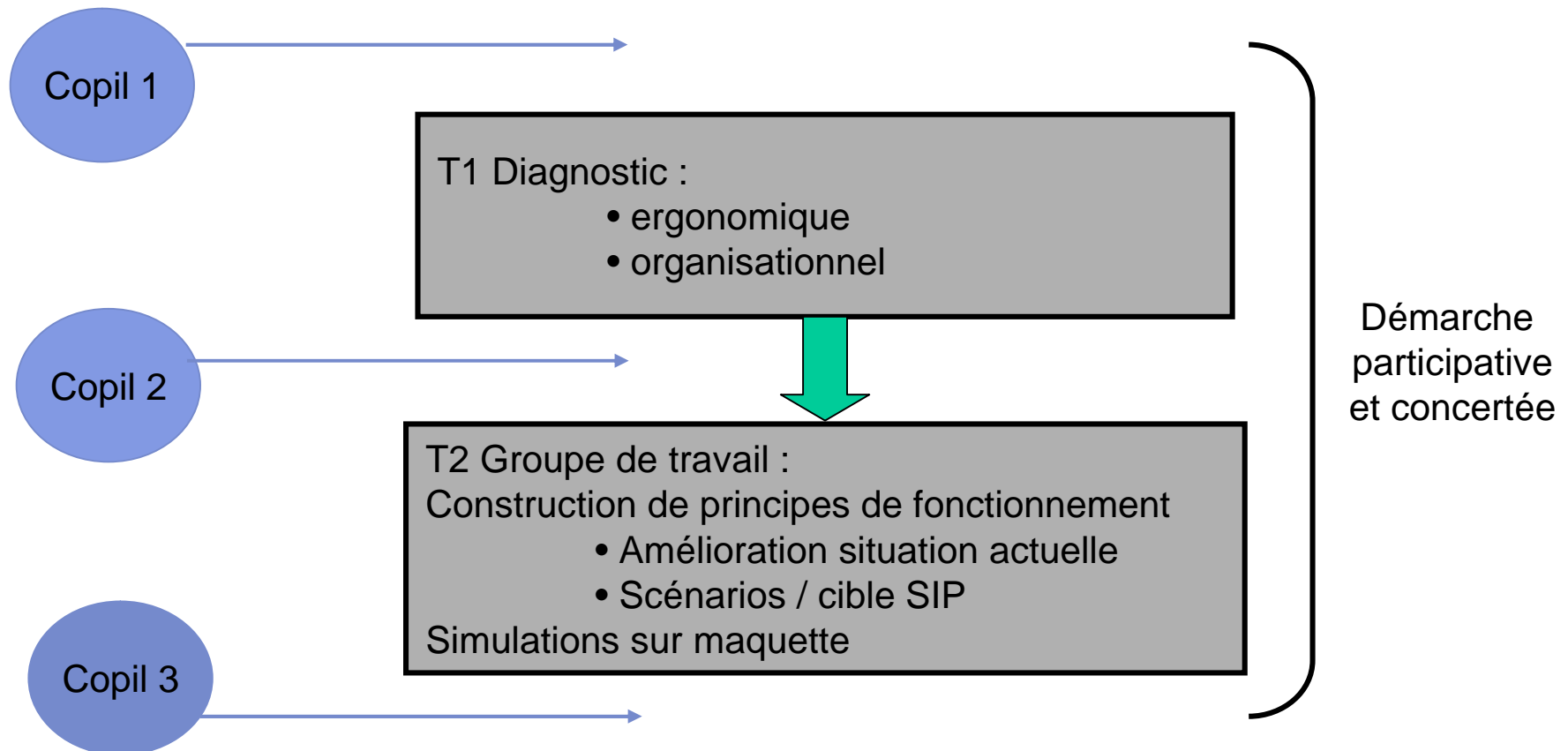
**Un diagnostic ergonomique et organisationnel pour :**

- Préciser les caractéristiques du travail, identifier des situations caractéristiques
- Préciser les logiques d'organisation et de répartition des tâches
- Prendre en compte les compétences en jeu (savoirs, savoir-faire, reconnaissance...)

**La définition de principes de fonctionnement et des simulations sur maquette pour :**

- Amener les agents à trouver les solutions les plus adaptées à leurs besoins en échangeant leurs points de vue avec les acteurs du projet
- Éprouver les principes de fonctionnement (amélioration situation actuelle et scénarios / cible SIP) et mettre à l'épreuve leur faisabilité dans l'espace

# La méthodologie proposée : une démarche en deux temps



# Les moyens

## Un comité de pilotage pour mener à bien la démarche

### Les missions du comité de pilotage :

- Il prépare la démarche
- Il réceptionne, discute et valide le diagnostic ergonomique et organisationnel
- Il valide les principes de fonctionnement proposés et le cahier des charges

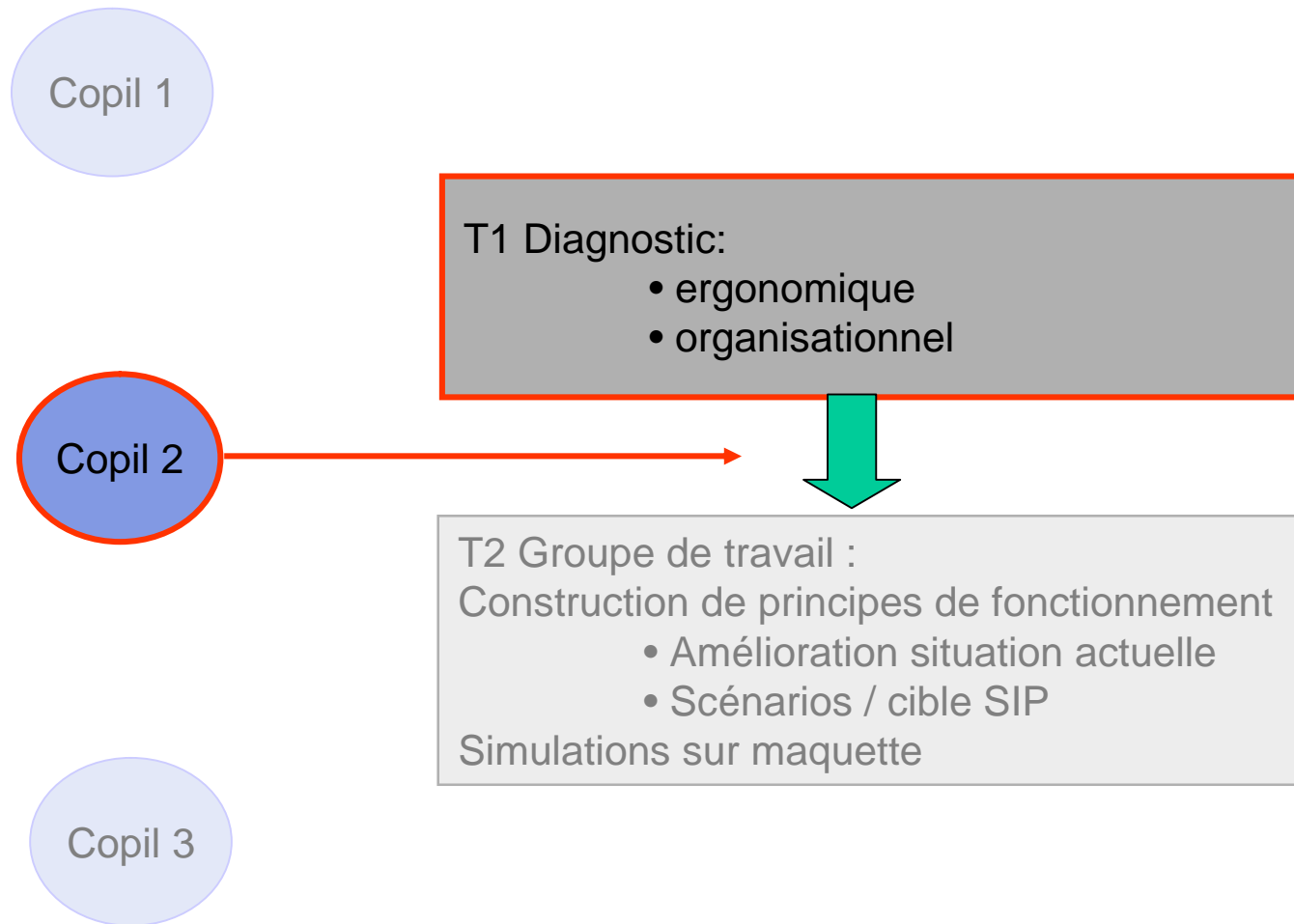
### Sa composition permet de favoriser l'échange des points de vue et la concertation :

- Des représentants de la DGI
- Des représentants de la DGCP
- La responsable de l'accueil (également responsable d'un CDI)
- Le chef de poste de la trésorerie et un adjoint (pôle accueil)
- Le responsable du CDIF
- Un ou des agents de l'accueil primaire (ex-DGI et ex-DGCP)
- Un agent de chaque CDI
- L'ergonome du Ministère
- Un ou des représentants du personnel (membres du CHS)
- Le médecin de prévention
- ACOMO
- Inspecteur hygiène et sécurité
- Autres...

### Les réunions du comité de pilotage (X3) :

- Une réunion de démarrage de l'intervention
- Une réunion de présentation du diagnostic ergonomique et organisationnel
- Une réunion de restitution finale

# Temps 1 : le diagnostic



# Les moyens du diagnostic

## Pour l'ergonome et la consultante en organisation

### Des entretiens

- Avec l'encadrement et un échantillon des personnels concernés
- Entretiens séparés pour l'ergonome (1,5 jour) et la consultante en organisation (2 jours)
- Entretiens individuels ou collectifs

### Un recueil de données documentaires

- données mises à jour concernant l'organisation et le fonctionnement des services : organigrammes détaillés, liste des procédures existantes, statistiques détaillées des flux à l'accueil, plannings d'affectation à l'accueil, répartition du travail dans les équipes, périodes d'affluence des visiteurs...
- données mises à jour concernant la population et son état de santé : effectifs (nb de personnes et ETP), catégories, métiers / fonctions, âges et ancienneté, AT / MP, fiches de poste, DU ...

## Pour l'ergonome seule

### Des observations du travail

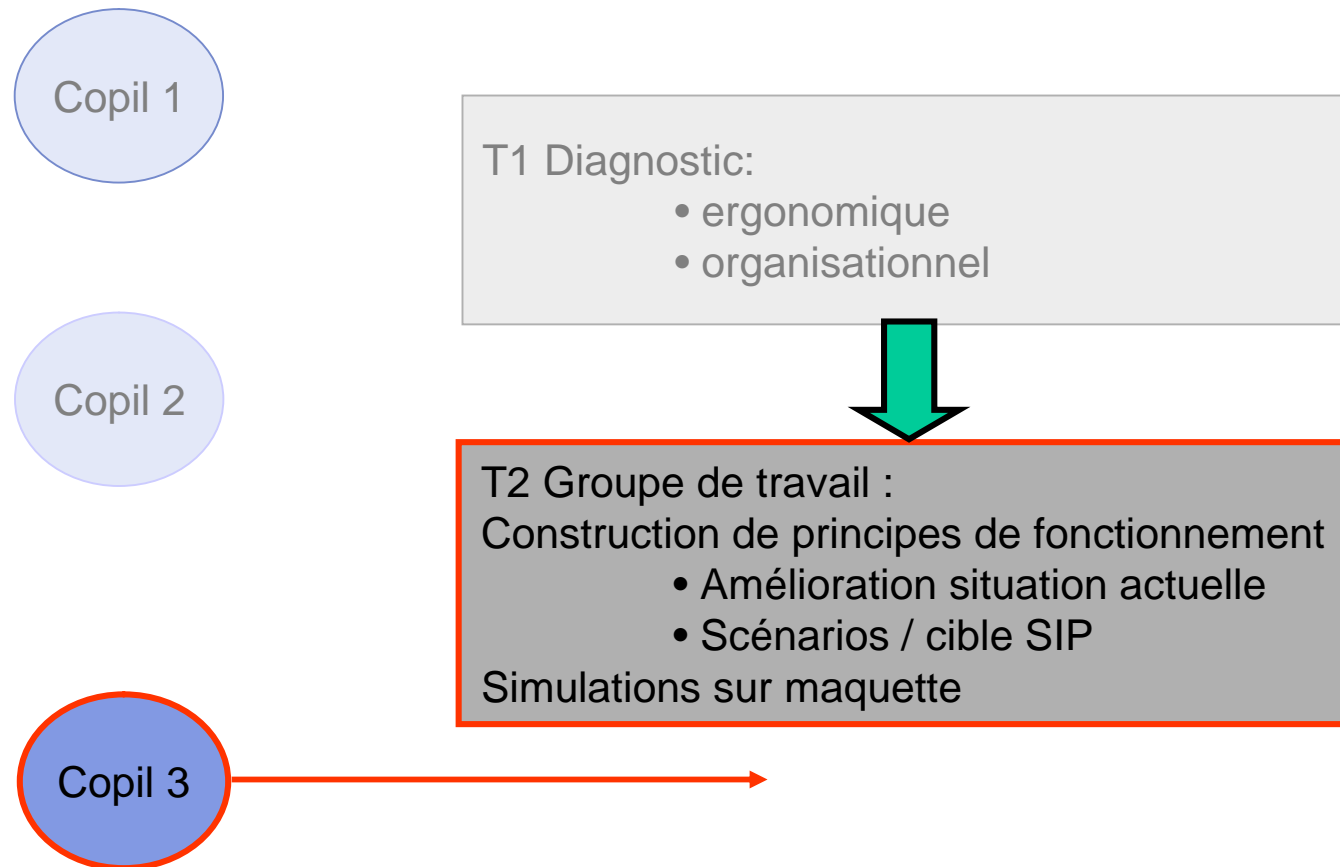
- 2 jours d'observations (en périodes d'affluence variables)

### Une restitution et une validation des résultats auprès des agents observés

## Des règles déontologiques à respecter

- Investigations ne perturbant pas l'activité
- Accord des personnes intéressées avant observation, prise de vue ou séquence filmée
- Respect du secret professionnel
- Respect de l'anonymat des propos des personnes
- Respect des exigences de confidentialité relatives à l'intervention et aux situations de travail observées

## Temps 2 : la construction de principes de fonctionnement et les simulations sur maquette





# Les moyens

## Un groupe de travail pour proposer des principes de fonctionnement et les simuler sur maquette

### Objectifs

- Élaborer des principes de fonctionnement, sur la base du diagnostic ergonomique et organisationnel
  - Amélioration de la situation actuelle
  - Scénarios de fonctionnement / cible SIP
- Tester leur faisabilité en les simulant sur une maquette (sur la base de situations caractéristiques identifiées lors du diagnostic, comme un pic d'échéance par exemple)

### Animé par les prestataires

- Ergonome(s)
- Consultante en organisation

### Composé :

- d'un représentant de chaque direction,
- de personnes de l'encadrement
- d'agents de chaque service

### Modalités

- Trois séances, entre la deuxième et la troisième réunion du comité de pilotage

# Chronologie de l'intervention ergonomique

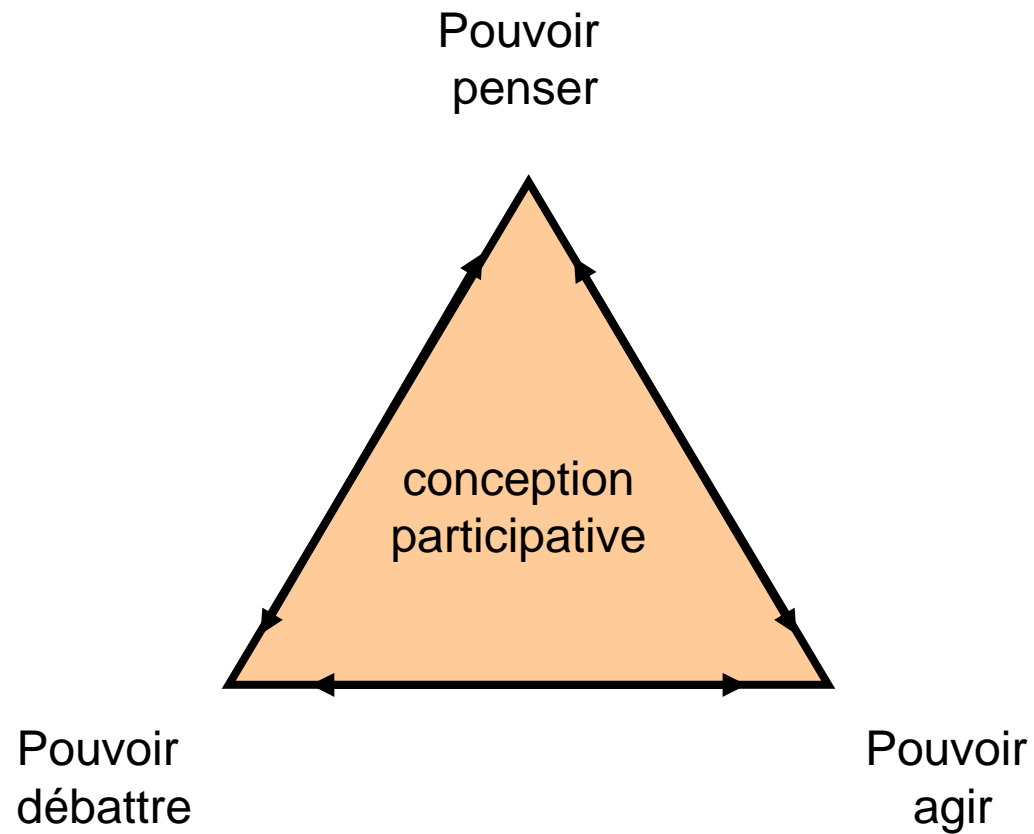
Dates	Comité de pilotage	Analyses et formalisations	Groupe de travail
12 sept 2008, 10h – 12h30	Réunion de démarrage	Recueil de documents Entretien avec les acteurs du projet Entretien avec agents et encadrement Observations du travail Restitutions aux agents	
24 oct 2008, 10h -13h	Réunion de restitution du diagnostic ergonomique et organisationnel		
6 nov 2008, 13H30 – 16h30			Définition de principes de fonctionnement (amélioration de l'actuel et scénarios / cible SIP)
13 nov 2008, 13h30 – 16h30			Définition de principes de fonctionnement et démarrage des simulations sur maquette
20 nov 2008, 13H30 -16h30			Simulations sur maquette
		Formalisation du cahier des charges	
28 nov 2008, 10h -13h	Réunion de restitution finale		

Présentation au CHS-DI

## **III – Principes de la démarche de simulation sur maquette**

# La démarche participative

## objectifs



# Les difficultés d'une démarche de conception participative (1/2)

## Des représentations différentes du travail

- les concepteurs => fonctionnement technique et respect des normes architecturales
- la direction => assurer la qualité de service
- l'encadrement => assurer le rapport capacité / charge
- médecin du travail => limiter les contraintes et risques d'AT / MP
- salariés => vécu du travail...

⇒ **Difficulté à « parler de la même chose »**

**Pour fonctionner, une démarche participative doit se faire  
autour d'un « objet commun »  
(ici, le travail réel des agents)**

# Les difficultés d'une démarche de conception participative (2/2)

## La « conception descendante »

les concepteurs conçoivent puis les opérateurs valident

⇒ impression d'être instrumentalisés

## La « conception ascendante »

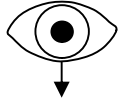
les concepteurs attendent que les opérateurs définissent leurs besoins et proposent des solutions

⇒ syndrome de la page blanche

**Pour fonctionner, une démarche participative doit être « outillée »  
(ici, méthodologie de simulation du travail + maquette)**

# L'enjeu des simulations : mettre à l'épreuve du travail les choix organisationnels et spatiaux

## PHASE DIAGNOSTIC



### Activité de travail actuelle

**Phases de l'activité** (ex : avant ouverture accueil, ouverture accueil...)

**Actions** (ex : badger, ouvrir son ordinateur, traiter courrier...)

**Evènements à l'origine de situations caractéristiques**  
(ex : pic affluence, allongement file d'attente...)



Modifications stratégies d'actions (orga, espace...)



*Hypothèses de fonctionnement*  
*Scénarios d'action*

## Projet d'amélioration de l'accueil, Projet SIP

Co-construction de :

- Choix d'organisation et de principes de fonctionnement
- Choix spatiaux
- ...



*Modifications possibles*

- de l'activité de travail
- des stratégies d'action

## PHASE SIMULATIONS



### Activité de travail future

**Mise à l'épreuve** des scénarios d'actions et des hypothèses de fonctionnement au regard



Choix orga

Choix spatiaux



*Réinterrogation des choix*  
*Émergence éventuelle de nouvelles problématiques à réintégrer dans les choix spatiaux et organisationnels*