

Mise en place d'un module SIRH dédié à la « Santé Sécurité au travail et gestion des risques professionnels » au sein du Groupe Partouche



Marie-Lise CORTIN

En charge au sein du Groupe Partouche, depuis 2002, de la gestion administrative des filiales casinos en collaboration avec le directeur des exploitations, Marie Lise rejoint le département des ressources humaines en 2009 pour prendre en charge le déploiement dans le groupe du SIRH. Responsable SIRH, elle a notamment en charge le développement permanent de la solution et son intégration, avec la préoccupation de répondre avant tout aux besoins, et d'apporter conseil et assistance aux filiales.



Le Groupe Partouche est un opérateur européen dans le secteur du divertissement. Ses activités principales sont les casinos, spectacles, restaurants et hôtels. Il compte en France 42 unités réparties sur l'ensemble du territoire, de 35 à plus de 300 salariés pour un total de 5 200 collaborateurs et un produit brut des jeux de 560 M€. Créé en 1973, le groupe est un des leaders du marché.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le Groupe Partouche SA avait mis en place un SIRH en 2008, et il est à ce jour le seul dans la branche professionnelle (200 casinos en France, le Groupe en comptant 42) à disposer d'un tel outil. Les filiales (casinos et hôtels) de Groupe Partouche, juridiquement indépendantes, vont de 35 à 300 salariés. Nos métiers sont ceux, des personnels de salle affectés aux salles de jeux pour 50 % des effectifs (caissiers, techniciens, agents d'accueil, croupiers...), et pour l'autre moitié, ceux de la restauration, de l'hôtellerie, des espaces verts et des golfs, des spas, et des spectacles. Dans un contexte fortement décentralisé, le SIRH, séparé de la paie, permet aux filiales de gérer la formation et les carrières, les différentes catégories d'entretiens individuels, la gestion des temps et des activités. La spécificité de notre activité étant le travail de nuit, nous sommes – au moins en

raison de ce facteur – tenus d'une obligation renforcée de sécurité, de résultat, exprimée notamment par le biais des fiches individuelles d'exposition aux risques. Sur le plan des accidents du travail, notre taux d'AT est supérieur à celui de la branche, et le nombre d'arrêts maladies, lié ou non directement aux accidents professionnels (mais on peut penser, pour partie de manière indirecte) a augmenté fortement ces 5 dernières années. Cela étant au-delà du Groupe, une tendance générale dans la branche professionnelle. Les causes de cette tendance étant très vraisemblablement liées en partie à la pénibilité.

En amont, et au regard de la nécessité de développement RH, l'enjeu était de parvenir à remettre au cœur de nos processus les notions de valorisation des métiers et d'implication de l'ensemble de la chaîne humaine dans l'entreprise en matière de prévention des risques. En effet, sans valeur ajoutée sur ce plan RH, la simple mise

en place d'un module supplémentaire dans le SIRH n'aurait pu obtenir l'adhésion nécessaire à la bonne utilisation du SI. Reconnaître que le métier que l'on exerce, et que le poste que l'on occupe demandent un certain nombre de précautions, et de connaissance des facteurs de pénibilité, c'est en effet s'intéresser de près à la manière dont l'homme adapte le poste et non l'inverse, afin d'exercer le métier qu'il a choisi du mieux possible. In fine, cela revient bien à valoriser nos métiers et les collaborateurs. Impliquer l'ensemble de la chaîne humaine, des directions locales aux employés, devrait permettre de créer du lien et une dynamique nouvelle. Notamment par le biais de réalisation d'audits qui ont pu rassembler des collaborateurs qui jusqu'à présent n'avaient pas forcément l'occasion d'échanger. Le SI devait donc venir à la fois en tant qu'outil, mais également en tant qu'élément moteur permettant de fédérer autour de nouvelles valeurs au travail.

L'enjeu était aussi d'aider les filiales à mieux gérer les risques professionnels par une harmonisation des procédures et la mise en place de mesures de prévention adaptées et pertinentes dans le but d'améliorer les conditions de travail en réduisant ou en atténuant la pénibilité. Nous voulions également « casser » un certain nombre d'habitudes, le management étant bien souvent dans le déni des formes de pénibilité et pas toujours mobilisé en matière de prévention, les collaborateurs étant aussi bien souvent non sensibilisés aux moyens de protection et prévention (non port des équipements de protection par ex.). Par une démarche forte impulsée par la DRH, l'enjeu était de modifier les comportements au travail et faire de la prévention un sujet accepté par tous.

LA RÉALISATION DU PROJET

Dans ce module complémentaire nous avons voulu intégrer tous les aspects de la Santé et Sécurité au travail et la prévention des risques : les visites médicales, les accidents du travail, le document unique de prévention des risques professionnels et la production des fiches individuelles d'exposition aux risques pénibles.

Le module SST et prévention du logiciel est en lien avec les autres modules du SIRH (par exemple la saisie d'une conséquence d'accident de travail, un arrêt de travail impacte le planning du salarié concerné via le module GTA). L'écran des accidents de travail est également en lien avec le volet prévention. Tous les accidents de

travail dans une unité de travail sont renseignés via cet écran qui impacte la gestion des risques de cette unité de travail (ce qui permet de déclarer s'il y a lieu un nouveau risque dans l'unité). La gestion des risques professionnels lors de l'établissement du document unique dans l'outil permet déjà de collecter les informations essentielles prévues dans la fiche individuelle d'exposition aux risques pénibles. Une seule saisie permet de produire deux documents obligatoires : le document unique et la fiche individuelle de prévention des expositions à la pénibilité.

Notre souhait était de pouvoir permettre aux filiales de gérer dans le module tous les aspects de la sécurité et de la prévention dans nos filiales, incluant la réalisation des diagnostics et des plans d'action et de pouvoir bénéficier au niveau de la holding du groupe Partouche d'un outil de reporting pertinent.

Le travail d'audit réalisé dans les trois sites pilotes nous a permis, avec le responsable sécurité de créer un modèle de société regroupant les bases de gestion de la prévention et des risques professionnels, sous le schéma suivant :

- Détermination des unités de travail existant dans le Groupe (34 types d'unités de travail ont été créés)
- Détermination des risques professionnels associés par défaut à chaque unité de travail (19 types de risques ont été recensés)
- Détermination de la méthodologie (commune) pour la gestion de chaque risque présent dans chaque unité de travail :
 - Évaluation (évaluation à partir de critères)
 - Identification des anomalies

et mise en place de mesure corrective

- Mise en place de moyen de prévention (individuel, organisationnel et collectif)

Ceci a été consigné dans un cahier d'expression des besoins remis à l'éditeur pour qu'il soit traduit dans un langage informatique. Après un mois et demi d'échanges, de réunions et de simulations, les premiers tests (rôle des sites pilotes) nous ont permis avec l'éditeur d'ajuster et de faire les correctifs nécessaires pour que le module corresponde à nos exigences. Le module est simple d'utilisation et ne nécessite pas un investissement énorme en temps de travail de la part des utilisateurs. Tout a été conçu et mis en place pour simplifier au maximum l'utilisation du logiciel, les paramétrages ont été gérés en amont. Le module est flexible : nous avons souhaité laissé une part d'autonomie aux utilisateurs leur permettant par exemple de créer d'autres unités de travail, d'autres risques non inventoriés.

Dès que le module a été livré sur notre base de production et que l'éditeur avait formé le groupe de travail, des formations adaptées ont pu être dispensées par nos soins auprès des utilisateurs de l'outil dans nos filiales (pour le transfert de compétence). Des publics différents ont été visés par cette formation : Les personnes du service RH, les référents en charge de la santé sécurité et prévention des risques professionnels, les membres du CHSCT, et parfois les directeurs de site. Au total, 80 collaborateurs ont été formés en 6 mois, et pour 42 filiales.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les filiales du Groupe Partouche géraient le document unique d'évaluation des risques professionnels sous différents supports avec des présentations et des méthodes propres à chaque gestionnaire. Sa mise à jour était manuelle et exposait nos filiales au risque de mauvaise tenue des registres.

Maintenant non seulement le suivi du document unique devient plus aisé et permet un gain de temps considérable dès sa création dans l'outil, il permet au gestionnaire de relever des statistiques pertinentes, de bénéficier de modèle de prévention, de préconisation. La holding de Groupe Partouche peut avoir une vue globale de la gestion des risques pour tous les établissements et prendre des décisions plus cohérentes pour des structures dont le besoin en prévention sont flagrants, avant d'interroger individuellement chaque Directeur.

Le système permet aussi à la holding de mieux assurer son rôle de conseil, car la vision à la fois transversale et précise du sujet lui permet d'identifier les axes de progrès dans telle ou telle filiale, et d'accompagner les équipes si nécessaire.

Le projet a été « doublé » par la mise en place d'une formation à la pratique des audits de pénibilité, à laquelle un membre de chaque CHSCT existant était convié ainsi que le RH.

Cela afin de souligner que le SI à lui seul n'était pas qu'un « outil », mais devait être alimenté par les hommes et pour eux-mêmes. Plus qu'un SI nous avons en effet voulu déployer une nouvelle manière de concevoir nos approches métier, nos process.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour mettre en place ce projet, nous avons réuni différents intervenants. Nous avons tout d'abord sélectionné au sein du groupe un responsable sécurité et prévention capable d'apporter son expertise métier. M. Nicolas PERRETO, Responsable Sécurité et Prévention du Casino Municipal d'Aix en Provence a été choisi. L'éditeur de notre SIRH (SIGMA RH) et le département Ressources Humaines de groupe Partouche étaient également impliqués. Enfin, nous avons associé des équipes pilotes dans 3 sites test en amont du projet.

Des ateliers ont été organisés afin de permettre à chacun d'apporter son expertise pour que la solution réponde à toutes les exigences du terrain, et soit concrètement utilisé (prise en compte des freins au changement). Les compétences métier du Responsable sécurité ont été capitale pour permettre aux développeurs de notre éditeur l'adaptation de la solution à la spécificité de notre activité, en matière de risques professionnels et de prévention.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Des contraintes légales : Au 3/4 du projet, l'éditeur a dû créer un modèle de fiche de pénibilité dans l'attente de la sortie du décret fixant le modèle définitif de fiche conforme à établir par l'employeur pour chaque salarié concerné. Les formations ont donc débuté sans cette partie, les stagiaires n'ayant pas pu découvrir les modalités de restitution de la fiche pénibilité dans l'outil ont été informés après-coup par voie d'écrit (note, support de formation avec descriptif du process).

Des difficultés liées au manque de

connaissances sur le sujet : Les premières formations ont révélé les lacunes des participants sur les bases de la prévention, la formation a dû être revue pour intégrer une partie théorique sur la prévention. Deux aspects importants ont été traités : la formation à l'outil et la formation aux obligations de sécurité et de prévention en entreprise. Nous avons ainsi modifié le programme de la formation en démarrant par l'aspect théorique de la prévention en entreprise pour faciliter l'assimilation des informations auprès des stagiaires, pour après aborder l'aspect pratique de l'enregistrement des données dans l'outil.

Des difficultés techniques : La charge de travail que nécessitait le paramétrage était plus importante que ce que nous pensions. En effet, pour la restitution des fiches de pénibilité, nous avons dû paramétrer chaque poste de travail par rapport aux unités de travail rattachées au modèle de société que nous avons préalablement créé dans l'outil pour toutes les filiales. Pour ne pas perdre trop de temps, nous nous sommes partagés le travail avec l'éditeur.

RÉSULTATS

En termes de développement RH : Conformément aux enjeux, nous avons amélioré la vision des collaborateurs sur leurs métiers, leurs pratiques et également modifié le rapport à la pénibilité, tant du côté des directions des managers que du côté des employés. Les réflexions, audits et plan d'actions ont été menés dans nos casinos avec une forte implication, ce qui au départ n'était pas acquis. De nombreux RH et directeurs nous ayant eux même fait part de leur surprise, pensant au départ que le sujet ne mobili-

serait pas. Or, il nous est apparu que parler des métiers, de leur pratique, en associant du mieux possible les directions, les RH, les managers, les CHSCT et les collaborateurs volontaires avait permis de créer une bonne dynamique. A ce jour, les résultats obtenus sont encourageants. Nous parlons enfin de prévention de risques et de pénibilités sans que cela ne paraisse s'opposer aux objectifs « business », mais au contraire, la prise en compte de cette dimension est aujourd'hui perçue dans bien des cas comme un facteur d'amélioration de la performance. C'est donc une mutation profonde qui s'est engagée, et le fait de la structurer via le SIRH permet de la formaliser et de la faire vivre au quotidien.

En termes de process : L'harmonisation d'une méthode de gestion de la prévention nous permet d'avoir un regard global sur les risques les plus fréquents observés dans nos filiales et de mettre en place des mesures adaptées. Cette centralisation via l'outil SIGMA RH nous permet de déceler les différences entre nos filiales en matière de sécurité et également de prendre les mesures adéquates pour compenser les écarts flagrants. Des statistiques sur l'ensemble des filiales du groupe peuvent être effectuées et elles sont l'une des bases de travail pour l'amélioration des conditions de travail des salariés du groupe. Cette meilleure gestion des risques nous permet de mettre en place de bonnes mesures de prévention pour diminuer le nombre d'accidents de travail et ainsi réduire le coût des accidents de travail. La mise en place de ce module nous a permis

de développer une plus grande adhésion des utilisateurs jusque là réticents à l'utilisation d'un outil RH, et une meilleure prise en compte de la nécessité de mettre en place une politique de prévention des risques. Cela permet la production de meilleurs états notamment en direction des CHSCT mais aussi des administrations compétentes.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Nous avons souhaité maîtriser toutes les possibilités de gestion du volet sécurité et prévention dès le début du projet afin d'avoir un produit complet nous permettant de répondre à tous nos besoins en matière de prévention des risques et en particulier compte tenu de notre métier, la maîtrise des risques pénibles cités dans le décret du 30 janvier 2012 et qui impactent 70 % de nos salariés.

Un des points qui pourrait nous apporter beaucoup, serait d'encourager l'établissement du plan de formation en fonction de l'exposition réelle des salariés aux risques dans la société. Cette approche transverse nous permettrait de réduire l'inconfort et les accidents de travail pour nos salariés en optimisant notre budget formation. Comme la gestion de la formation est déjà effectuée dans l'outil, il s'agit d'encourager les responsables formation à avoir une vision globale RH pour l'établissement de la stratégie formation du Groupe.

A l'avenir nous prévoyons également d'intégrer en fonction des demandes des utilisateurs la génération d'autre Cerfa liés au volet déclaration d'accident.

Nous avons mis en place un lien

entre le SIRH et une société de suivi des AT/MP, partenaire de notre éditeur, qui permet d'externaliser automatiquement les déclarations et les enquêtes approfondies sur les causes des accidents de travail et ainsi pouvoir gérer les contestations si le cas le nécessite. En effet, les accidents du travail sont peu contestés alors même que notre taux d'AT est plus élevé que celui de la branche professionnelle (le taux moyen de la branche est de 1,9 %). Ce système sera effectif au 1er septembre 2013, le process ayant donné lieu à des développements spécifiques.

Nous allons également créer dans notre intranet une communauté « prévention des risques » animée par notre responsable, afin de continuer à parler du sujet librement, et sans tabous, et dans un sens d'amélioration de la qualité de vie au travail.

