

RÉUSSIR SON PROJET DE DÉVELOPPEMENT EN INTÉGRANT LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Un levier pour la performance de l'entreprise



- Vous avez un projet d'optimisation du fonctionnement de votre entreprise ?
- Vous avez besoin de vous organiser différemment pour conduire vos projets ?
- Vous souhaitez tirer des enseignements des projets que vous avez réalisés pour progresser et apporter des actions correctives ?

LRJA en partenariat avec l'Aract LR proposent une démarche permettant d'intégrer la Qualité de Vie au Travail dans votre projet de développement.

QU'ENTEND-ON PAR PROJET DE DÉVELOPPEMENT ?

Installation de nouveaux outils, de nouveaux équipements

Optimisation des flux

Démarche d'amélioration continue

Développement de la capacité de production

Développement de nouveaux produits, nouveaux emballages

Amélioration des postes de travail

Déménagement dans de nouveaux locaux

Automatisation

Amélioration de la maintenance des installations

Optimisation des systèmes d'informations (TIC, ERP, GPAO, GMAO, ...)

→ Une part importante des enjeux de performance et d'amélioration de la qualité de vie au travail (santé, organisation, compétences) se joue lors de **vos projets**

Pourquoi intégrer la Qualité de Vie au Travail dans vos projets ?

- Faciliter l'appropriation du changement et des nouvelles situations de travail
- Prendre en compte les besoins de l'ensemble des parties prenantes
- S'appuyer sur l'engagement des salariés et leur connaissance des situations de travail
- Faire du projet l'occasion d'une implication de tous les salariés concernés

Un projet réussi : une combinaison d'enjeux

Du côté de la performance économique

- Améliorer la productivité, la flexibilité, le volume de production, les flux, les délais
- Optimiser le retour sur investissement

Du côté de la performance sociale

- Anticiper les conséquences du projet sur la santé, l'évolution des métiers et le contenu du travail
- Améliorer les conditions de travail, offrir de nouvelles perspectives professionnelles, développer des organisations apprenantes

Du côté de la performance technique

- Améliorer la qualité des opérations
- Développer la fiabilité et la maintenabilité des équipements
- Respecter les exigences sanitaires et environnementales

CONDUIRE UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT :



Les
objectifs



En
sortie

Des
questions
à se poser



Comment s'y
prendre ?



1

AVANT-PROJET

**Clarifier les enjeux
et les conditions de réussite,
structurer le projet**

✓ Expression du besoin et état des lieux de l'existant

- Les objectifs de votre projet ont-ils été clairement définis ?
- Quelles sont les questions de santé et de conditions de travail à prendre en compte dans le projet ?
- Avez-vous recueilli les points de vue des futurs utilisateurs ?
- Une équipe projet a-t-elle été mise en place ?

- Communiquer sur le projet
- Recueillir le point de vue des opérateurs pour clarifier les objectifs
- Définir le rôle des acteurs du projet : équipe projet, place de l'encadrement, des salariés, de leurs représentants
- Constituer un inventaire des situations de travail que l'on va retrouver dans le projet
- Analyser les données de l'entreprise en lien avec le projet (pannes machine, qualité, caractéristiques des salariés)

2

CONCEPTION

**Formaliser les attentes sur les plans
technique, humain,
organisationnel et financier**

✓ Cahier des charges du projet et appel d'offre
✓ Business plan

- Plusieurs scénarios ont-ils été envisagés ?
- Avez-vous répertorié et analysé des solutions similaires mises en œuvre ailleurs ?
- Avez-vous anticipé les fonctionnements en mode dégradé et leurs incidences sur les activités ?
- Avez-vous anticipé les futurs besoins en compétences et formations ?
- Avez-vous anticipé la participation des opérateurs au montage et à la mise en service ?

- Analyser les conditions de réalisation du travail dans des situations de référence (présentant des caractéristiques en lien avec votre projet)
- Anticiper (pour éviter) les situations à risques (risques professionnels, dysfonctionnements)
- Elaborer des repères pour la conception (préconisations transmises au concepteur) enrichis par les utilisateurs et validés par les décideurs

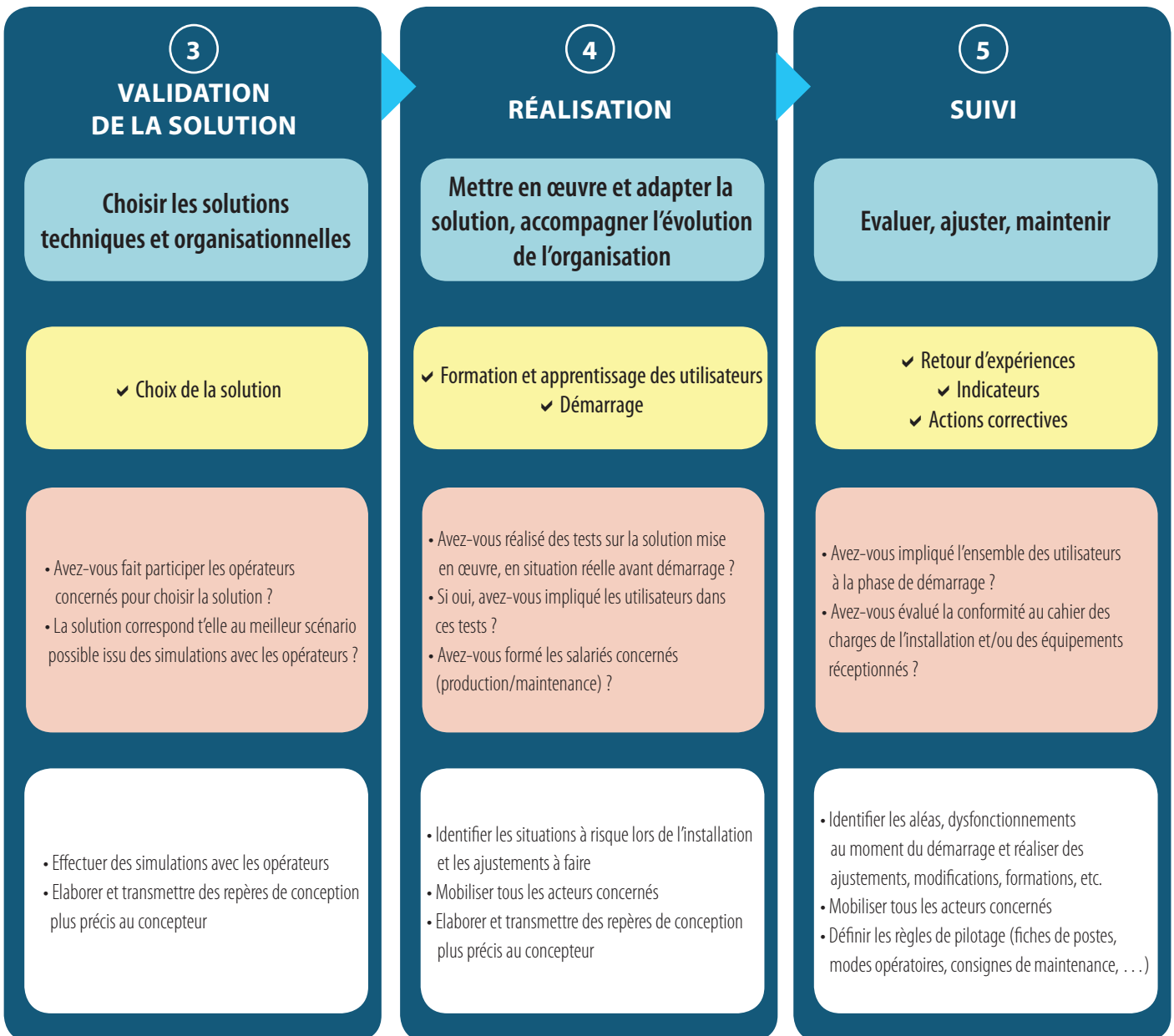
LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'implication du chef d'entreprise et d'une équipe de projet interne
- La mobilisation des représentants du personnel tout au long du projet
- La mise en place une véritable démarche de conduite de projet, étapes par étapes
- La maîtrise globale du projet en interne
- L'intégration dans le projet des aspects économiques, techniques, organisationnels, et humains
- La définition précise des objectifs du projet et des indicateurs de suivi : économique, technique, organisationnel et humain (santé et de conditions de travail)
- L'anticipation, notamment de l'activité et de l'organisation futures (repérage, en amont et en aval, des répercussions du projet sur les situations de travail futures des salariés : risques, environnement, postes et espaces de travail, rythme de travail, ...)
- La transmission au concepteur de repères de conception ajustés à chaque étape de la démarche
- L'association et l'implication des opérateurs, plus particulièrement dans les phases d'état des lieux, de simulation et d'ajustement

LES BÉNÉFICES ATTENDUS

- **Fiabiliser l'investissement** en s'appuyant sur les compétences et l'expérience des utilisateurs (spécificités techniques, trucs et astuces déployés au quotidien) ce qui permet de réajuster le projet aux besoins du terrain et transmettre les « bonnes » demandes à la MOA (Maîtrise d'ouvrage),
- **Gagner du temps et de l'argent** en apportant les modifications nécessaires, en amont, quand elles ne coutent rien (travail sur plans, maquettes, simulations ...)

QUELLES ÉTAPES ? QUELLES CONDITIONS DE RÉUSSITE ?



DES PIÈGES À ÉVITER

EN AMONT :

- Être tiré par des objectifs de production centrés uniquement sur la dimension technique, sans tenir compte de l'organisation et des conditions de travail
- Imaginer que seuls les très gros projets (la conception d'une usine par exemple) nécessitent des outils de pilotage et la mise en œuvre d'une démarche de conduite de projet
- Se passer de la réalisation d'un cahier des charges
- Trop déléguer aux fournisseurs et autres prestataires
- Ne pas anticiper les aléas de production dès la phase de conception
- Ne pas communiquer sur le projet

PENDANT ET APRES LE DEMARRAGE :

- Ne pas tester l'installation ou le nouvel équipement avec les futurs utilisateurs
- Ne pas former les utilisateurs pour utiliser le matériel d'une manière optimale
- Ne pas réaliser un retour d'expérience avec les opérateurs pour mener des actions correctives

CES ECUEILS ONT UN IMPACT IMPORTANT SUR LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE ET SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL.

LES BÉNÉFICES ATTENDUS

- Marquer des points sur le climat social** en rendant les salariés acteurs du changement (reconnaître leur expertise, améliorer leurs conditions de travail, favoriser la cohésion, favoriser l'appropriation des nouvelles situations de travail pour éviter des points de blocage ...)
- Prévenir les risques professionnels et garantir la performance en intégrant des améliorations bénéfiques à la fois pour la performance et pour la santé**

RETOUR D'EXPÉRIENCE : ILS (ELLES) PARLENT DE LEUR PROJET

Lorsque nous avons construit une nouvelle cave, nos objectifs étaient d'anticiper et d'éviter des erreurs de conception et surtout d'avoir une cave performante et adaptée à tous les collaborateurs.

Annick TRAC, responsable qualité, Groupe inter-coopératif de Banyuls « Terres des Templiers »

Quelles améliorations ont été apportées par cet accompagnement de la MSA ?

Les conditions de travail ont été nettement améliorées sur plusieurs postes ou missions :

- Nous avons installé des sièges adaptés à chaque poste de travail.
 - Les cavistes n'entrent plus dans les cuves et l'opération de décuvage est désormais réalisée en situation assise devant la cuve.
 - Nous avons également élargi les escaliers afin de pouvoir monter au-dessus des cuves dans de bonnes conditions.
- Une modification de la configuration de la mise en bouteille a aussi permis une baisse du bruit. Nous avons mis en place un système d'alarme en cas d'émission dangereuse de CO₂.
- Globalement, ces actions ont un impact important sur la diminution de la pénibi-

lité et des risques professionnels. A l'issue de la 1^{ère} vendange, le médecin du travail a constaté que le personnel de cave était beaucoup moins fatigué, éprouvé et que les collaborateurs étaient plus sereins.

Quelles ont été les retombées en termes de performance industrielle ?

La modification de la configuration de la mise en bouteille a permis un gain de temps important au quotidien, une amélioration considérable de la productivité et de la gestion des flux.

De plus, on a constaté un réel gain de motivation. La collaboration du personnel dans le travail de conception et la prise en main de l'outil ont permis de fédérer les équipes, une meilleure implication de leur part et surtout un état d'esprit positif.

Jean-Pierre PASSAGA - Président Directeur Général, Moulin de Sauret

Notre projet portait sur l'installation d'un dispositif d'aide à la manutention des sacs de farine, activité source de pénibilité. Les objectifs attendus concernaient conjointement l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité au niveau du chargement des sacs dans les camions de livraison.

L'accompagnement, par un ergonome financé par le FACT, nous a permis d'appréhender le projet en intégrant aux aspects techniques et matériels, les questions d'organisation et de réalisation du travail dans une démarche associant les salariés. Les impacts du projet ont également concerné les compétences des salariés, la stratégie commerciale, les relations clients (par exemple, l'amélioration de l'accès lors de la livraison des sacs).

Faire converger performance industrielle et performance sociale pour réussir son projet

Dans une entreprise spécialisée dans la découpe de canard, un investissement important a été accordé à l'amélioration des conditions de travail (dans un objectif de prévention des troubles musculo squelettiques) lors du projet de modernisation de la ligne de découpe. L'accent a porté sur la conception des obus, leur positionnement, l'empattement entre les postes. Une réflexion a été menée sur

l'organisation pour faciliter les coopérations et l'intégration des nouveaux ou des intérimaires sur la ligne. Outre l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise a constaté une nette amélioration de la qualité de la découpe se traduisant concrètement par une augmentation de 30% du poids des magrets et au final un retour sur investissement plus rapide que prévu.

11 entreprises sont actuellement accompagnées par des consultants en ergonomie et performance industrielle, dans le cadre de projets soutenus par le FACT, (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

POUR EN SAVOIR PLUS

LRIA
Anne Chassang
anne.chassang@lria.fr
04 67 04 30 17



ARACT LR
Catherine PINATEL
c.pinate@anact.fr
04 99 52 61 40



Avec le soutien :

