

Combiner conditions de travail et performance industrielle



Les enseignements tirés de démarches combinées dans huit entreprises industrielles pour mener des projets d'améliorations

Pour une performance globale et durable : Associer recherche de performance industrielle et de performance sociale

Vous voulez développer votre entreprise, des questions stratégiques se posent.

Vous pouvez **agir sur l'amélioration de son fonctionnement interne** pour :

- ⊙ Pérenniser les investissements
- ⊙ Pénétrer de nouveaux marchés
- ⊙ Mieux satisfaire vos clients
- ⊙ Améliorer l'efficacité de votre organisation
- ⊙ Résoudre des dysfonctionnements
- ⊙ Diminuer l'absentéisme
- ⊙ Fidéliser les salariés
- ⊙ Réduire la pénibilité des postes, etc.

Pour s'engager vers une performance globale et durable, il est nécessaire d'**aborder conjointement les enjeux de performance industrielle et de performance sociale.**

“ Nous produisons au maximum sans faire passer la maintenance préventive en priorité. D'un autre côté, nous avons beaucoup d'accidents du travail qui étaient effectivement dus à des accès difficiles aux organes (trémies, tapis). En chiffrant le coût des arrêts de production, j'ai pu décider ce qui devait passer en priorité entre notre projet de développement technologique sur l'installation et la mise en sécurité de l'installation actuelle. Depuis la mise en place de passerelles, d'échelles et un suivi des activités de la maintenance, le nombre d'accident du travail et les arrêts de production ont baissé et les mentalités ont changé ”

Sandra COT, référente Santé,
BRIANE Environnement

Performance globale

Performance industrielle

produit / process / gestion des stocks / mesure / procédures

Performance sociale

santé / conditions de travail / sens du travail / sécurité / compétences

Leur objet commun est l'organisation du travail et de la production. Cette approche simultanée et croisée vous aidera à engager diverses actions en vous permettant de :

- ⊙ analyser globalement et finement le fonctionnement de votre entreprise ;
- ⊙ décider de plans d'actions adaptées et efficaces et ce, plus rapidement qu'à l'issue d'interventions successives ou isolées ;
- ⊙ fiabiliser leur mise en œuvre en ayant anticipé les enjeux locaux, l'ensemble des freins et leviers ;
- ⊙ définir une démarche d'amélioration continue permettant les ajustements nécessaires pour la pérennité des actions engagées.

LES ÉTAPES
D'UNE DÉMARCHE
COMBINÉE



version diffusée le 6 octobre 2016



Cette démarche combinée nécessite :

- ⊙ Deux référents internes et deux experts externes à l'entreprise pour la conduire (fiche 1)
- ⊙ Une conduite de projet participative et paritaire co-pilotée par ces deux référents (fiche 2)
- ⊙ Un regard croisé pour identifier des actions adaptées (fiche 3)
- ⊙ Un suivi et des indicateurs pour pérenniser la démarche (fiche 4)

“

Avec deux consultants, une démarche combinée permet que les actions soient réalisables

”

Philippe PENNOGNON,
réfèrent performance,
Etablissements GUILLE et fils

“

Quand vous raisonnez uniquement sur l'aspect santé, sans regarder l'impact sur la production, vous vous apercevez que vous ne pouvez pas mettre en œuvre, que ce n'est pas réalisable

”

Patrick CANAVATE, réfèrent santé,
Etablissements GUILLE et fils

version diffusée le 6 octobre 2016

Choisir des acteurs pour piloter une démarche combinée

fiches pratiques 1

Dans DIAPASON, les deux référents internes à l'entreprise ont été appuyés par deux experts externes. Les référents et consultants ont associé leurs expertises, dialogué régulièrement et co-elaboré des compromis dans chaque entreprise pour mener cette approche combinée.

“ Je me suis renforcé dans la façon de faire pour articuler santé et performance en voyant les deux consultants animer les ateliers collectifs et rebondir sur les propositions de l'un et de l'autre, chacun apportant l'éclairage de son expertise sur la faisabilité de la proposition ”

Sébastien BATUT, référent santé, FIDELM

Une des conditions majeures de réussite de la démarche combinée est un pilotage et une mise en œuvre qui reposent **sur une double compétence : organisation industrielle et conditions de travail.**

IDEES CLES

Ce double regard pour améliorer la situation articulera :

Une approche centrée sur les conditions de travail (ergonomie, santé, engagement...) :

- ⊙ La santé est un état physique, cognitif et psychosocial.
- ⊙ L'analyse du travail s'appuie sur une distinction entre la tâche (prescrite) et l'activité (réelle), entre le vécu (les faits et le subjectif qui guide l'action) et le ressenti (les émotions).
- ⊙ L'homme au travail est un acteur de l'efficacité. Selon l'organisation du travail, le mode de management et les conditions de travail, il va pouvoir contribuer au rendement visé.
- ⊙ Tout changement comporte des conséquences sociales et un coût humain. Pour qu'il réussisse, il ne suffit pas de les imposer ou de les présenter comme nécessaires.

Une approche centrée sur l'organisation industrielle (productivité, qualité, délais, innovation...)

- ⊙ La gestion de projet est déterminante : Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler (DMAIC).
- ⊙ L'analyse de la chaîne de valeur permet de distinguer les activités à réelle valeur ajoutée et celles qui n'en ont pas, et parmi ces dernières, celles qui sont nécessaires ou pas.
- ⊙ Des modes opératoires formalisés et améliorés régulièrement augmentent l'efficacité des processus.
- ⊙ La mesure des phénomènes et le suivi des indicateurs de performance sont des outils de pilotage centraux.

REPERES POUR AGIR

► 1. Le choix de deux référents internes à l'entreprise .

Le plus efficace est de nommer deux référents internes à l'entreprise, reconnu chacun pour son expertise ou son action sur l'amélioration de l'organisation industrielle ou des conditions de travail.



Pascale FREIGNEAUX,
consultante ergonome

Corinne MAUCOLIN,
consultante
en performance industrielle

Choisir deux référents, **complémentaires et conscients de l'apport de la coopération** qui :

- ⊙ disposent de compétences et d'expertises respectivement sur leur champ
- ⊙ connaissent la situation à améliorer
- ⊙ sont prêts à mettre en débat leur analyse
- ⊙ ont des antécédents de collaboration réussie

LES PROFILS DE RÉFÉRENTS DANS L'ACTION DIAPASON



	REFERENT PERFORMANCE	REFERENT SANTE
GUILLE	Responsable de production	Directeur Administratif et Financier
LOTOQUINE		Graphiste et Déléguée du personnel
BRIANE		Direction
AEM VAYRAC		Direction
CHENE VERT		Directeur des achats et du développement durable
GUIDOTTI	Responsable d'exploitation	Assistante services généraux
FIDELEM,	Directeur Général	Animateur QSE et assistant de production
VENTANA TOULOUSE	Remmeleur et délégué du personnel	Responsable HSE

version diffusée le 6 octobre 2016

“ Au début, quand nous parlions de l'homme, nous n'arrivions pas à nous comprendre. Moi je mettais derrière l'homme la question des compétences individuelles alors qu'Edith (référént Santé) parlait de l'homme en train de travailler.

Maintenant, nous utilisons « monteur » pour la performance et « l'homme » pour la santé ”

Cyril HOURTOULE,
référént performance,
Créations D. GUIDOTTI

► 2. Les conditions d'une coopération réussie .

“ À partir du moment où on propose un modèle, une manière scientifique d'appréhender la subjectivité, le comportement humain, les experts en performance industrielle peuvent l'intégrer dans leur analyse ”

François RIGAL,
consultant ergonome

Les référents ont a priori des cultures professionnelles différentes. Ils ont leur langage, des outils, méthodes et grilles d'analyses propres.

Les conditions d'une coopération réussie reposent sur l'élaboration conjointe de solutions au sein d'espaces et de temps communs pour :

- ⊙ mettre en débat les **enjeux du projet** (deux regards sur le projet pour une vision enrichie de ses enjeux) ;
- ⊙ s'accorder sur un **langage commun** afin de percevoir la richesse de chacune des expertises et d'éviter des malentendus ;
- ⊙ partager les **outils d'analyse de la situation** (comprendre l'expertise et le cadre d'analyse de l'autre).

“ Aujourd'hui, en complément des faits (indicateurs chiffrés, observations terrain), je m'appuie davantage sur le vécu des équipes ce qui aide à dépasser le registre des émotions ”

Jean-Philippe LASCOMBES,
consultant en performance
industrielle

version diffusée le 6 octobre 2016

Pour construire une solution, les consultants questionnent différemment et de façon complémentaire une piste d'évolution comme la spécialisation des postes avec des rotations dans la journée.

CHENE VERT,
Conception et fabrication
de meubles de salles
de bains, 77 salariés.

Dans l'entreprise Chêne Vert, les deux consultants repèrent avec les deux référents un poste de montage qui présente des facteurs de pénibilité et qui constitue aussi un goulot d'étranglement. Les consultants s'accordent sur la nécessité d'envisager la situation plus globalement en observant l'ensemble du processus de montage (postes connexes).

Philippe BORNERT,
consultant en performance industrielle

il y a des meubles différents, des temps de montage différents ...

spécialiser des postes, cela va entraîner des temps d'attente entre les postes ...

on pourrait en organisant des stocks tampons ...

Olivier GONON,
consultant ergonomiste

à cette variabilité s'ajoute celle liée aux opérateurs qui ont des manières différentes d'assembler les meubles ...

et des interdépendances entre les opérateurs ...

il faudrait réduire cette dépendance pour gagner en marge de manœuvre ...

Piste envisagée :

des stocks tampons tout en s'assurant d'un approvisionnement adapté à la situation de travail

? QUESTIONS POUR AGIR



Direction

- Quel binôme constituez-vous ?
- Les deux expertises sont-elles présentes de manière équilibrée ?
- Qu'avez-vous prévu pour favoriser le dialogue et la coopération entre les référents ?

Référent / Pilote

- Que savez-vous des limites de votre expertise ?
- Pensez-vous que cette démarche peut-être utile pour votre entreprise ?
- Que savez-vous de l'expertise de l'autre et de son cadre d'analyse ?

Mes réponses :



Elaborer une démarche combinée et participative

fiches pratiques 2

Les référents construisent ensemble la démarche et sont co-responsables de son animation et de son suivi. Comme pour toute démarche, l'implication de toutes les parties prenantes est essentielle.

💡 IDEES CLES

Pour conduire une démarche combinée et participative, des principes d'action vont être décisifs :

- ⊙ Une implication forte de **la direction portant le double objectif d'amélioration des conditions de travail et de la performance.**

⚠ ne pas nouer une relation privilégiée avec l'un des deux référents. Cela risquerait de pénaliser la démarche d'articulation.

➤ Faire régulièrement des points d'avancement avec le binôme.

- ⊙ **Une complémentarité des rôles** au sein du binôme de référents discutée et organisée **pour tenir ensemble les deux enjeux.**

➤ Conserver à tout moment une vigilance particulière face à ce qui peut déséquilibrer le binôme.

- ⊙ **Une mobilisation des experts externes** en soutien du binôme de référents internes à l'entreprise.

- ⊙ **Une participation active des salariés en alliant des méthodologies complémentaires.** A chaque étape de la démarche, chaque expert mobilise les salariés avec des objectifs différents et sur des objets spécifiques.

- ⊙ **Une association des représentants des salariés** dès le démarrage du projet.

“ L'apport de deux consultants externes aux compétences pointues sur ces deux approches très différentes a été déterminant. Nous étions des facilitateurs qui manquaient d'expertise pour passer les situations au crible des deux enjeux ”

Simon LOVINO, référent santé, CHENEVERT

➤➤➤ REPERES POUR AGIR

Dans cette étape de construction et d'installation de la démarche, plusieurs points sont à organiser et à définir :

- ▶ 1. Le rôle des acteurs pour mener une démarche combinée.

- ⊙ **Direction : porter l'ambition conjointe d'améliorer la performance et les conditions de travail et la santé.**

Sur Quoi	Pourquoi
Informer régulièrement l'encadrement, les représentants des salariés et les salariés	Permettre une compréhension des ambitions du projet, s'alimenter de retours terrain et mobiliser
Positionner au niveau stratégique les enjeux de santé au travail et de conditions de travail	Légitimer la prise en compte conjointe des questions de performance et de santé
Suivre et appuyer le binôme de référents tout au long de la démarche	S'assurer que le binôme porte les deux objectifs

☉ **Binôme de référents internes : être acteur et co-responsable d'une démarche combinée.**

Sur Quoi	Pourquoi
Suivre l'apport des experts et la conduite de la démarche	S'assurer que la démarche avance, coordonner si besoin les apports des experts et assurer la continuité des actions après leur départ
Entretenir une relation de proximité et de confiance au quotidien avec les salariés	Consolider et ajuster les solutions proposées et la manière de conduire la démarche avec le retour du terrain
Informier ensemble et régulièrement la direction des avancées de la démarche	Faciliter les prises de décision en s'appuyant sur des éléments relevant des deux enjeux

“ La présence de la direction a été fondamentale. Le fait que le dirigeant analyse avec nous l'activité, qu'il partage la réflexion, a permis d'une part d'impulser le mouvement et par ailleurs que le plan d'action soit mené promptement ”

Jean-Philippe LASCOMBES,
consultant en performance industrielle

“ C'était vraiment positif d'être deux. Hiérarchiquement, je suis comme mes collègues. Ils me parlent plus librement des problèmes qu'ils rencontrent tout en sachant que j'en parlerais à notre responsable ”

Edith LESTARPE, référente Santé,
Créations D. GUIDOTTI

☉ **Binôme d'experts externes : mettre en œuvre un accompagnement adapté à l'entreprise pour trouver des solutions améliorant conjointement la performance et les conditions de travail.**

Sur Quoi	Pourquoi
Proposer une méthodologie commune articulant les enjeux de performance et de santé	Aider les référents à structurer et organiser une mise en œuvre adaptée à une démarche combinée
Eclairer l'entreprise sur le périmètre pertinent, un diagnostic croisé, des préconisations communes d'amélioration (prioriser les actions et les articuler)	Apporter une expertise pointue sur les deux sujets, les actions réalisables et éclairer sur les articulations ou tensions entre ces deux objectifs
Proposer et animer des modalités d'association des salariés adaptées à l'entreprise et articulant les expertises du binôme	Mobiliser les salariés durablement au-delà de la démarche

“ Les opératrices au sein du groupe projet ont choisi une des pistes que nous avons proposé. Nous (deux consultants) avons instruit le choix pour le dimensionner et le concevoir. Nous avons mis en œuvre un îlot pilote. Ce sont les opératrices qui l'ont validé et proposé des ajustements. Nous aussi après observations et discussions avec les opératrices, nous avons fait des préconisations d'ajustement ”

Philippe BORNERT, consultant en performance industrielle

“

Sur le diagnostic, nous l'avons en partie réalisé avec les opératrices puis discuté au sein du groupe projet. Nous pensons que la mise en dynamique dans le recueil de données et les échanges sur leur travail et leurs difficultés réelles au quotidien ont généré une appropriation du diagnostic et une forte mobilisation

Olivier GONON,
consultant ergonome

”

⊙ **Membres du groupe projet : apporter des connaissances et des expertises de terrain.**

Le groupe projet aura une composition en adéquation avec la taille et la structuration de l'entreprise. Des compétences en organisation industrielle et en conditions de travail devront être mobilisées dans ce groupe. Les salariés du groupe projet pourront solliciter les autres salariés pour alimenter du retour terrain.

⊙ **Encadrement hors groupe projet : appuyer la démarche.**

L'encadrement veillera à intégrer les impacts de la conduite de la démarche dans ses choix de management et d'organisation de l'équipe. Il pourra aussi contribuer à la démarche dans son rôle de relais entre direction et salariés (descentes et remontées d'informations).

⊙ **Représentants des salariés : s'assurer que les impacts sur les conditions de travail des salariés soient pris en compte dans la démarche et par la direction.**

Pour cela, les représentants des salariés seront associés dans le suivi du projet et ils pourront être sollicités pour donner leur avis à différents moments clés de la démarche (choix du périmètre, diagnostic, pistes d'actions, ajustements).

⊙ **Les salariés : participer aux remontées de terrain en alimentant les représentants des salariés et le groupe projet.**

Ils seront utilement sollicités pour contribuer aux observations, recueils de données, tests et ajustements. Ils sont invités à faire part de leur expérience de terrain auprès des représentants des salariés, de l'encadrement et/ou du groupe projet.

▶ 2. La stratégie de communication.

- ⊙ **Informé l'ensemble des salariés dès le démarrage** du projet par des supports écrits, des réunions d'informations ...,
- ⊙ Veiller à la transparence en prévoyant des **retours d'informations spécifiques** aux acteurs qui ont été impliqués sur ce qui est décidé suite à leur contribution.
- ⊙ **Communiquer au fur et à mesure** sur l'avancement du projet et les changements entrepris auprès de l'ensemble des salariés (surtout auprès des plus éloignés de l'action) et de leurs représentants.

Un projet réussi repose sur la mobilisation simultanée de compétences et méthodologies distinctes qui visent l'action sur **l'organisation du travail**. C'est à ce niveau que l'intégration d'expertises complémentaires peut se faire et porter ses fruits.

Articuler ces approches en les adaptant au contexte permet de s'émanciper des recettes clefs en main.

💡 IDEES CLES

L'approche combinée constitue une réelle opportunité d'amélioration de l'organisation du travail (décloisonnement, apprentissage collectif, pratiques innovantes de management).

▶ 1. Déployer cette approche sur des périmètres circonscrits.

- ⊙ Il est essentiel de **bien dimensionner le projet** pour réussir des changements réalistes et pérennes.
- ⊙ Sur le périmètre défini, il faut s'efforcer de **prendre en compte l'ensemble des paramètres** qui caractérisent la situation :
 - les particularités de l'activité et du process (flux, procédures, temps de cycle...),
 - les risques et opportunités pour la production et pour la santé des salariés,
 - le système de gestion et l'état de la production d'indicateurs,
 - les interdépendances en amont / en aval,
 - les événements marquants passés,
 - les besoins actuels de l'entreprise etc.

VENTANA Toulouse, fonderie, 80 salariés

A partir de la production existante de pièces fabriquées de manière récurrente, l'expert en performance industrielle évalue de façon prédictive les gains de productivité du nouveau process afin de cadencer les flux futurs.

L'ergonome, à partir de l'analyse des conditions réelles de travail actuelles, identifie ce que le projet va transformer et induire sur les rythmes de travail mais aussi en terme d'évolution de métiers et de leurs conditions d'exercice.

“ *Chez Ventana Toulouse, l'analyse des temps de traversée des produits a permis de comprendre la variabilité selon les modèles de moules et les contextes de production, données importantes à prendre en compte pour se projeter dans le futur process* ”
Corinne MAUCOLIN, consultante en performance industrielle

Pour compléter la connaissance des situations, les contributions des salariés sont décisives : **c'est le point de vue du terrain**. Leurs pratiques variées et leur expérience du travail tel qu'il se réalise concrètement seront une source précieuse d'information et d'idées pour agir.

⚠ **Tout n'est pas mesurable.** Laissez une place aux descriptions qualitatives du travail qui pourront être exprimées et qui sont complémentaires aux données quantitatives pour apprécier une situation ou mieux la concevoir.

“ *Chez Ventana Toulouse, l'analyse des savoir faire, des stratégies individuelles et collectives développées par les remmouleurs en fonction du contexte (type de moules, charge de travail...), de leurs caractéristiques propres (ancienneté, compétences), de leur état instantané (fatigue) fournit aussi des repères de conception* ”
Pascale FREIGNEAUX, consultante ergonome

Favoriser des projets collaboratifs avec l'implication de toutes les parties prenantes permet une meilleure identification des risques, une appropriation facilitée des nouvelles situations de travail et le développement de solutions innovantes.

Etablissements Guille et fils, Textile, 115 salariés

Il a été décidé avec le groupe de travail composé des trois opératrices et des deux référents d'expérimenter un îlot-pilote pour isoler un flux de production d'une gamme de produit (en forte croissance).

L'objectif était de réaliser l'îlot en utilisant le matériel existant. Le mécanicien a été associé à la réflexion : faisabilité du déplacement des machines retournage et fermetures-pointes et des tables (temps et coût) et du positionnement des machines (espace).

Le groupe de travail a abouti à l'élaboration d'un plan d'implantation de l'îlot, à l'identification de la zone d'implantation ainsi qu'aux aménagements du poste combiné retournage fermeture-pointe.

► 2. Entreprendre des actions d'amélioration spécifiques à chaque situation.

Il s'agit d'agir sur l'ensemble du système au risque, dans le cas contraire, de produire des effets décevants : (re)conception des process et/ou des produits, nouvelle répartition des tâches, accroissement de la polyvalence, développement de l'autonomie, évolution de la conception des plannings, fonctionnement des collectifs, etc.

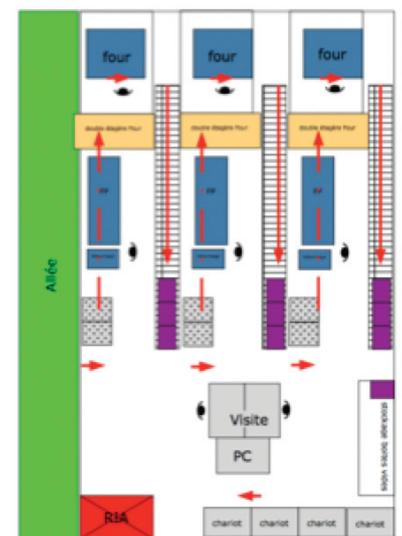
L'important est de tenir compte des interdépendances entre les postes et des usages et pratiques développés par les salariés. Cette étape inclut :

- ⊙ la construction collective de scénarios,
- ⊙ le recours à des boucles itératives de co-conception,
- ⊙ la mise en œuvre des tests et expérimentations,
- ⊙ la stabilisation d'une conception.

Principes d'implantation proposés :



Vision des flux produits



Apporter des modifications en amont quand elles ne coûtent rien (travail sur plans, maquette, simulations, prototypage, etc.) et qu'elles représentent un gain de temps permet de fiabiliser un investissement.

» REPERES POUR AGIR

L'articulation entre les différents enjeux peut faire la différence à toutes les étapes de la démarche combinée. Sans viser l'exhaustivité et parce qu'une démarche d'articulation ne peut précisément pas être standardisée, voici quelques zooms repérés comme autant de pistes de réflexions et d'actions :

► 1. L'analyse du processus de production.

Dans la phase du diagnostic, la recherche des gaspillages est une étape incontournable des approches en performance industrielle pour analyser le flux de production : repérer des activités qui augmentent le coût de fabrication, demandent du temps et des ressources sans pour autant faire augmenter la valeur du produit ou de la prestation (surproduction, stocks, temps morts, déplacements, etc.).

Créations D. GUIDOTTI, conception et fabrication de serrures, 34 salariés.

Certains composants ne s'assemblaient pas du premier coup du fait de défauts de qualité. Ils ajustaient les pièces en question au moyen d'une lime, en passant beaucoup de temps sur certaines serrures. L'analyse croisée a permis de préciser que :

- une partie de cette activité de limage est précieuse pour un montage de qualité (compétence d'ajustage),
- une autre partie résultant des défauts doit être supprimée en traitant les défauts en amont,
- cette activité corrective valorisait les savoir-faire d'expérience développés par les monteurs.

Comment offrir aux monteurs une nouvelle possibilité de mobiliser en créant de la valeur ? Les consultants ont proposé pour cela que les monteurs participent à la production des méthodes de montage en apportant leur savoir-faire d'industrialisation des serrures en lien avec le bureau d'étude.



Le regard croisé favorise l'analyse des activités du point de vue des :

- ⊙ clients : ce qu'ils sont prêts à payer.
- ⊙ capacités de production : ce que le système permet.
- ⊙ savoir-faire professionnels : ce que les salariés connaissent de leur métier.
- ⊙ risques professionnels : ce que l'activité permet ou induit sur la santé des salariés.
- ⊙ etc.

Mettre en perspective les différents points de vue permet de mieux se représenter le potentiel durable d'amélioration : Quelles sont les activités à supprimer ou à réduire sans entraver le sentiment d'un travail bien fait chez les salariés ? Ajouter de nouvelles activités ou les répartir différemment peut-il augmenter la valeur créée par les salariés ?

D'une entreprise à une autre, les situations ont été très différentes :

- ⊙ Chez GUIDOTTI, les postes ont été ré-agencés pour réduire le nombre de déplacements qui désorganisaient effectivement le travail et entraînaient une dispersion des tâches mal vécue par les salariés.
- ⊙ Chez GUILLE, au contraire, l'activité de contrôle réalisée par les salariés a été décalée pour favoriser les déplacements, considérés comme des temps de récupération utiles à la production en terme d'anticipation notamment.

► 2. La refonte des modes opératoires.

La standardisation des modes opératoires est un levier d'action pour maîtriser et lisser le flux de production. Lorsqu'on a recours à cette solution, la prise en compte de la variabilité du travail est décisive pour **concevoir des situations de travail soutenables et efficaces**.

Le regard croisé permet de :

- ⊙ **Élargir les sources de variabilité** en caractérisant celles inhérentes au système et celles qui peuvent être éliminées ou réduites.
- ⊙ **Identifier les marges de manœuvre** nécessaires à la réalisation des activités de travail et à la prévention des risques professionnels.

Concevoir des situations de travail adaptées fiabilise le système et reconnaît les savoir-faire professionnels. En cas d'incident, c'est toujours la compétence humaine, individuelle et collective, qui permet de le prendre en charge : à quelles étapes de production est-il nécessaire de définir des standards ? Les standards existants sont-ils des appuis ou des entraves à la réalisation du travail ? Quel est le degré de précision utile ?

FIDELEM, fabricant de plans de travail, 70 salariés

Au début de l'intervention, les assistantes commerciales disposaient de classeurs contenant les commandes. Elles avaient ainsi un cadre de travail commun qui facilitait les remplacements en cas d'absence. Fallait-il ou non renforcer la standardisation, dans l'objectif de gagner en performance ? L'expert en Performance Industrielle souhaitait identifier puis dupliquer les bonnes pratiques construites par les assistantes. Par

exemple, définir l'ordonnement des tâches au cours de la journée. L'ergonome cherchait à maintenir les marges de manœuvre quant à l'organisation concrète de la journée pour permettre aux assistantes de traiter les urgences. Les deux consultantes ont partagé la nécessité de construire des aides au travail, afin de faciliter la résolution des problèmes et ainsi d'agir sur le risque de production d'erreurs, qui dégrade à la fois la performance et les conditions de travail.

Etablissements Guille et fils, Textile, 115 salariés

Le groupe de travail a fait remarqué des différences de rythme essentiellement entre le poste combiné et le coffrage. Un convoyeur a été proposé pour dégager des marges de manœuvre entre ces deux postes et ainsi tenir compte des rythmes de travail différents.

► 3. Les phases de test.

La réalisation de tests avant la mise en œuvre est nécessaire pour s'assurer d'une certaine viabilité et effectuer dès la phase de conception des ajustements afin d'éviter une démobilisation trop rapide des salariés.

Un exemple d'ajustements :

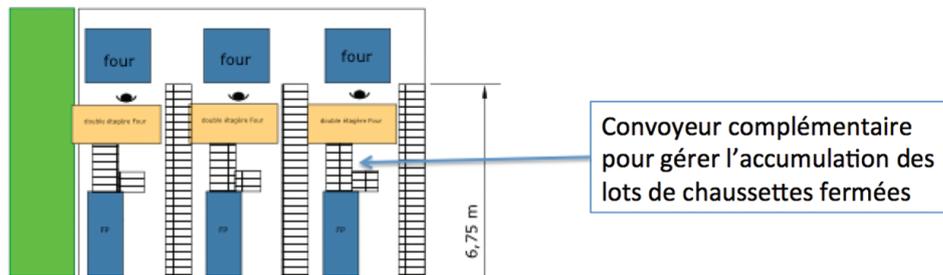


Schéma de principe du convoyeur.

⚠ Même avec l'aide de tests, tout ne peut pas s'anticiper au moment de la conception. Un suivi et des ajustements seront toujours nécessaires.

► 4. Le choix d'investir.

Parfois, la démarche combinée rend nécessaires des investissements :

Chez FIDELEM, la quantification des retards dans les délais de traitement des commandes et l'analyse de l'activité des assistantes commerciales ont montré l'utilité de recruter sur un poste d'assistant commercial et à configurer différemment les bureaux notamment en les agrandissant.

Chez BRIANE Environnement, la mise en regard de la quantification du « manque à gagner » lié aux arrêts de production avec l'estimation du coût des investissements pour mettre en sécurité les installations a permis de rendre viables ces investissements.

Dans d'autres cas, l'action DIAPASON a permis une **organisation plus propice à un investissement :**

Chez LOTOQUINE, les flux autour du massicot ont été travaillés pour générer moins de déplacements et de manutentions inutiles. L'entreprise a pu ensuite investir dans un nouveau massicot en sachant que l'organisation de la production et du travail autour du massicot avaient été améliorées.



? QUESTIONS POUR AGIR

- Est-ce que les décisions sont prises après consultation des deux expertises ?
- Quelles actions complémentaires envisagez-vous pour reconstruire un nouvel équilibre et s'assurer que ce changement soit réalisable ?
- Est-il envisageable d'investir pour mieux articuler les impératifs de productivité et l'amélioration des conditions de travail des salariés ?

Mes réponses :



Mesurer et suivre pour viser une performance globale et durable

fiches pratiques 4

FIDELEM, fabricant de plans de travail, 70 salariés

Dans cette entreprise, seule l'évolution du CA servait d'indicateur de performance du service commercial. L'une des actions a consisté à construire des indicateurs pour rendre visible la charge de travail de chaque assistante commerciale et le type d'erreurs commises. Bien que cette action donne à voir des résultats individuels, elle relevait d'une démarche collective au regard des objectifs visés, des conditions de mise en œuvre et des usages envisagés. Avoir un retour sur son travail a permis à chaque assistante d'identifier les leviers d'actions et des coopérations entre assistantes ont pu être développées. Ces actions donnent du sens au travail et améliorent ainsi les conditions d'exercice du métier.

La combinaison d'indicateurs de performance industrielle et de conditions de travail et de santé permet de piloter le projet et de garantir des effets positifs dans les deux domaines.

IDEES CLES

Des indicateurs pluriels doivent être construits, analysés et suivis collectivement de façon périodique. En les replaçant systématiquement dans leur contexte, ils informent sur les situations et permettent de dégager des pistes d'amélioration.

Des conditions sont essentielles :

- ⊙ **Partager les objectifs de la démarche combinée** pour guider les choix d'indicateurs. L'objectif de réduction des délais et des facteurs de pénibilité ou l'amélioration de la qualité des produits et le développement des compétences induisent des choix différents.
- ⊙ Construire un jeu d'indicateurs comportant des **données chiffrées en matière de performance et de conditions de travail**.
- ⊙ Pour leur donner du sens et dégager des leviers d'action, **interpréter les données en commun** et les compléter par des **observations de terrain**.

Quantifier pour agir

Dans les démarches DIAPASON divers indicateurs ont été construits : le nombre de kilomètres réalisés dans les déplacements ou la mise en perspective de l'évaluation du « manque à gagner » des arrêts de production avec la concentration du nombre d'accidents dans le service de maintenance ont tous contribué à une prise de conscience collective et ouvert de nouvelles pistes de résolution de problème.

REPERES POUR AGIR

« Quoi mesurer pour quelle finalité ? »

Les indicateurs pertinents seront ceux que toutes les personnes concernées (salariés, encadrement, fonctions supports, représentants des salariés et direction...) se seront donnés au regard des objectifs d'améliorations fixés et des spécificités de l'entreprise.

► 1. Se doter de plusieurs indicateurs.

Un certain nombre d'indicateurs existent dans l'entreprise et d'autres ont pu être identifiés ou construits durant la démarche (diagnostic, plan d'actions). Parmi ces indicateurs, il s'agit de :

- ⊙ **Choisir les indicateurs « conditions de travail » et ceux de « performance industrielle » qui pourront être significatifs pour les solutions :**
 - Indicateurs de santé (troubles, inaptitudes, maladies professionnelles, ...), de sécurité (accidents du travail, incidents, agressions...), d'absentéisme (taux, durée et motifs des absences...), d'emploi (turn over, formation, mobilité...), les indicateurs de conditions et d'organisation du travail (contraintes temporelles, pénibilité, autonomie, vécu du travail, relations de travail...).
 - Indicateurs de performance économique (qualité, coût, délais), d'organisation de la production (taux et nombre de pannes, de rebuts, d'encours, d'arrêts de production, ...), de qualité de la production (taux satisfaction client, respects des normes...).

**CHENE VERT,
conception et fabrication de
meubles de salles de bains,
77 salariés.**

Les objectifs étaient de réduire simultanément les temps de montage et la pénibilité du travail sur les postes. Pour s'assurer de l'atteinte des résultats, les indicateurs existants devaient être améliorés pour mesurer à la fois les effets sur la santé et la performance (taux d'absentéisme au poste, nombre de kilomètres de déplacements, temps de montage, nombre de coups de marteaux, ...) et le niveau de réalisation des actions envisagées (taux de polyvalence, taux de non valeur ajoutée ...).

**FIDELEM,
fabricant de plans
de travail, 70 salariés**

Les référents santé et performance ont saisi les données de terrain et rempli les indicateurs avec des assistantes commerciales. Celles-ci ont ensuite participé au groupe projet pour la recherche d'ajustements ce qui a facilité l'appropriation et le suivi ultérieur de ces indicateurs par les salariés.

⊙ **Mettre en lien ces deux types d'indicateurs.**

En effet, la plus value des indicateurs de performance est leur capacité à identifier où il faut agir. Celle des indicateurs de conditions de travail se situe davantage dans l'éclairage des causes organisationnelles et dans la compréhension des manières dont l'activité se réalise pour atteindre (ou pas) cette performance. Ils permettent d'identifier les effets des contraintes productives sur le travail.

⊙ **Distinguer entre les indicateurs de résultats et les indicateurs de suivi.**

Les deux sont utiles. **Les indicateurs de résultats** donnent à voir l'impact de l'action à la fois sur la performance et sur les conditions de travail des salariés :

- Les objectifs de rentabilité, de qualité et de délais sont-ils atteints ?
- La qualité du travail et la perception d'utilité qu'en ont les salariés évoluent-elles dans le bon sens ?
- Les conditions dans lesquelles ils réalisent le travail se sont-elles améliorées ? Quels en sont les effets ?

 **De manière générale, les effets sur la performance sont plus rapidement visibles et mesurables que ceux sur les conditions de travail.**

Les **indicateurs de suivi** mesurent la réalisation de l'action et de la conduite de projet et se rapprochent des indicateurs organisationnels de production et de conditions de travail :

- Est-ce que les actions prévues se sont déroulées ?
- Ont-elles eu les effets escomptés ?
- Doivent-elles être ajustées ?

⊙ **S'assurer enfin que ces indicateurs sont faciles** à renseigner et à suivre dans la durée (stabilité de la collecte de données). La maille choisie permettra d'avoir une finesse d'analyse adaptée au contexte (type de produit, service ou métier ciblé...).

▶ 2. Interpréter les indicateurs et orienter sur des actions et des ajustements.

Un indicateur doit être interprété : « qu'est-ce qui explique ce taux, cette valeur ? »

Pour « faire parler les données », il faudra les compléter par :

⊙ **Des observations sur le terrain**

⊙ **Des questionnaires ou entretiens**, destinés à recueillir l'expression des salariés sur l'action en cours

⊙ **Des échanges et analyses sur ces indicateurs avec les personnes** concernées. Dans cette analyse, quelques points d'attention :

- **Mettre en place le point de référence (point de départ)** pour évaluer ensuite les améliorations, les évolutions tout au long de la démarche.
- **Croiser les données** sur la performance et les conditions de travail.

La réalisation de ces fiches pratiques a été conduite par l'Aract Occitanie et l'Anact.

Elles s'appuient sur les enseignements issus d'interventions en entreprises menées dans le cadre de l'action partenariale collective Diapason (**D**ispositif d'**A**ccompagnement de la **P**erformance industrielle et de l'**A**mélioration de la **S**anté des salariés par une **O**rganisation **N**ovatrice).

De 2014 à 2016, huit entreprises industrielles ont expérimenté un accompagnement par deux consultants, l'un expert en performance industrielle, l'autre expert en ergonomie. L'objectif de ces accompagnements a été d'aider les entreprises à mener une démarche combinée visant tout autant à améliorer la performance industrielle que les conditions de travail et la santé des salariés.

L'action DIAPASON et la réalisation de ces fiches - Retour d'expérience - ont été financées par le FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) géré par l'Anact, la Direccte Occitanie et la Carsat Midi-Pyrénées).

La réalisation de ces fiches a été pilotée par Carine Belin (Aract Occitanie) avec la contribution active de :

Mélanie BURLET (Anact), Philippe BORNERT (Agilea), Philippe CONTASSOT (Aract Occitanie), Anne COURTET (Aract Occitanie), Serge DELTOR (Aract Occitanie), Pascale FREIGNEAUX (ACCENT Ergonomie), Olivier GONON (Ergonova), Jean-Philippe LASCOMBES (Opérative), Corine MAUCOLIN (Lean Expert), Virginie METCHE (Carsat Midi-Pyrénées), Céline PEIRS (CCI Midi-Pyrénées), Margaux PESCHET (stagiaire Anact), François RIGAL (Eto), Pierre TETART (Carsat Midi-Pyrénées), Françoise VERDIER (Aract Occitanie).

Nous saluons les entreprises qui ont été pilotes pour mener ce type de démarches combinées :

AEM Vayrac (46), BRIANE Environnement (81), CHENE VERT (81), Créations D. GUIDOTTI (31), Etablissements Olivier GUILLE et Fils (81), FIDELLEM (12), LOTOQUINE (46), VENTANA Toulouse (31).

Nous tenions à saluer le soutien précieux des partenaires de l'action Diapason :

pour le réseau des CCI de Midi Pyrénées, Céline PEIRS, Christel CASENAVE, Denis GAILHARD, Yasmina LOISEAU, Elodie FLEURAT, Elodie NAYRAL et Stéphanie SEJOURNE ; pour la Direccte Midi-Pyrénées : Jacques BROUILLARD, Hélène CADEAC-BIRMAN et Nathalie VITRAT ; pour la CARSAT Midi-Pyrénées : Pascale HUBER; et pour le « Comité consultatif d'experts DIAPASON » Didier BONNIN (Mb2 conseil), Frédéric DEGRACIA (Actual conseil), José DUARTE (Safran Engineering Services), Franck FONTANILI (école des Mines d'Albi), Yann GUILHERM (Carrefour), Jean-François LABAQUERE (Uimm), Vanina MOLLO (Cnam-Ipst), Maria Sol PEREZ TORALLA (docteur en ergonomie), Jérôme RETHORE (Natais).

Enfin, nous exprimons une reconnaissance toute particulière aux nombreux et consciencieux relecteurs dont Agnès CAMPIER (Aract Occitanie), Rita DI-GIOVANNI (Aract Occitanie), Thierry PRADERE (Aract Occitanie), Thierry ROUSSEAU (Anact).

Avertissement :

- ⊙ Nous avons choisi dans ces fiches de mettre l'accent sur les repères pour articuler performance et conditions de travail dans vos démarches. Nous n'avons donc pas visé l'exhaustivité sur de la conduite de projet.

Pour poursuivre vos investigations sur la démarche combinée :

- ⊙ 4 cas d'entreprises vous racontent comment ces entreprises ont mené une démarche combinée : BRIANE Environnement, Créations D. GUIDOTTI, Etablissements Olivier GUILLE et FILS, FIDELLEM.
- ⊙ 4 vidéos témoignages vous illustrent les grandes caractéristiques de la démarche combinée conduite dans chacune de ces 4 entreprises.
- ⊙ 1 vidéo en motion design vous présente la particularité d'une démarche combinée.

Consultables prochainement sur les sites des partenaires de l'action Diapason :

www.midact.aract.fr, www.midi-pyrenees.cci.fr, www.anact.fr, www.occitanie.direccte.gouv.fr, www.carsat-mp.fr

Pour aller plus loin :

- ⊙ « 10 questions sur le lean », Anact.
- ⊙ « Amélioration continue ou solutions « pré-pensées » ? Les deux visages du Lean », Fiche Pratique n°30, ARAVIS.
- ⊙ « Santé et performance, tous gagnants », coédition www.santepformance.fr.
- ⊙ « Lean Manufacturing : Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ? », INRS.
- ⊙ « 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME », Assurance maladie, Risques Professionnels Rhône-Alpes.
- ⊙ « **Lean, Performance & Santé au travail : quelles conditions réunir ?** », **ARACT Bretagne, à paraître en fin d'année sur** www.bretagne.aract.fr.
- ⊙ « 10 questions sur les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », Anact.

Vous êtes dirigeant-e d'entreprise, responsable de production ou responsable RH, responsable Qualité ou responsable HSE, représentants du personnel ?

Vous souhaitez

- diminuer la pénibilité de certains postes qui sont des goulots d'étranglement dans votre process de production
- améliorer les flux et réduire les accidents du travail
- supprimer les gaspillages tout en étant vigilant à préserver le savoir faire précieux de vos salariés
- mieux répartir la charge de travail tout en améliorant la satisfaction client
- mettre en place un pilotage de l'activité tout en gardant un mode de management proche du terrain
- choisir les indicateurs pertinents pour ajuster et améliorer la performance de votre entreprise avec la participation des salariés dans la durée

Ces fiches peuvent vous être utiles pour mener un projet d'amélioration de la **performance organisationnelle** de votre entreprise et des **conditions de travail** des salariés

Vous trouverez dans ces fiches :

- des questions pour guider vos choix
- des repères pour agir
- des témoignages des entreprises

