

Étude de cas

AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE PAR LA PRÉVENTION : UNE DÉMARCHE EXPÉRIMENTÉE DANS DIFFÉRENTES ENTREPRISES

PIERRE
CANETTO
INRS,
direction des
Applications

LAURENT
DELAGE
Carsat
Centre-Ouest

NICOLAS
LEGRIX
Carsat
Normandie

ANNICK
MINATCHY-
CELMA
CGSS de
Guadeloupe

LUC
THOMASSET
Carsat
Rhône-Alpes

PHILIPPE
VERDEGUER
Carsat
Aquitaine

→ **LA PROBLÉMATIQUE :** Les réflexions concernant le lien entre prévention des risques professionnels (résumé dans l'appellation « prévention » par la suite) et performance sont alimentées par nombre d'études économiques et témoignages d'entreprises [1,2]. Se rejoignent sur ces questions des chercheurs, des préventeurs, et des personnes impliquées dans la définition d'une « performance » (chefs d'entreprise, gestionnaires, spécialistes de l'amélioration continue...). Les effets d'une synergie supposée sont mis en avant (diminution de l'absentéisme, attractivité et fidélisation du personnel, gains de productivité...); cependant, les ressorts mis en œuvre dans l'activation de cette synergie sont rarement explicités.

→ LA RÉPONSE DE L'INRS ET DES CARSAT :

Dans le cadre d'un projet expérimental national du réseau Assurance maladie - Risques professionnels (Cnam/DRP, Carsat/Cramif/CGSS¹ et INRS), des travaux en deux temps ont été réalisés. Les fondements d'une démarche d'« amélioration de la performance d'entreprise par la prévention (notée projet AP²) » ont été établis : quelles sont les caractéristiques d'une « performance d'entreprise » ? Quelles sont les principes et pratiques de la prévention des risques professionnels qui leur font écho ? Ces réflexions ont permis de définir des principes pour construire une démarche générale visant à susciter une synergie entre prévention et performance. Une méthodologie a ensuite été mise en place qui répond au plus près à ces fondements. C'est une proposition de déclinaison possible de ces principes dans un cadre opérationnel, encadrée par des étapes, des livrables, des acteurs, et une organisation de type « projet » (Cf. *Focus*). La mise en œuvre de cette méthodo-

logie dans quatorze entreprises a permis de la consolider. Les résultats positifs et les apprentissages de ces entreprises participent de leur progression vers une performance globale alliant service rendu au client, optimisation des processus, et santé et sécurité des salariés.

Comment activer une synergie entre prévention et performance ? Un projet impliquant de nombreux organismes

La corrélation entre la mise en œuvre d'une politique ou d'actions de prévention des risques professionnels et la performance d'entreprise est étayée par de nombreuses études économiques et de nombreux témoignages d'entreprises [1,2]. La recherche de causalité fait l'objet d'études scientifiques [3]. Les périmètres pris en compte sont variables : l'action de prévention, le fonctionnement interne de l'entreprise, la prise en compte de son environnement social et social... La performance est estimée à partir de critères économiques également variables : coûts direct et indirect de la sinistralité, cotisations mutualisées ou individuelles, « productivité », paramètres intangibles tels que l'image de l'entreprise, coûts sociétaux (santé, etc.). Ces travaux et témoignages peuvent contribuer à « faire entrer » la prévention dans les préoccupations premières des entreprises, en valorisant des effets parfois insoupçonnés. Ce rapprochement vertueux suscite l'intérêt, et le sujet demande à être approfondi : si cette association « marche », si une politique de prévention contribue à l'amélioration de la performance, comment cela fonctionne-t-il ? Que peut faire une entreprise pour activer ou déployer une telle synergie ?

Cette réflexion a suscité la création d'un projet national du réseau Assurance maladie - Risques

ENCADRÉ

LES PILIERS D'UNE PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE

Le périmètre de la performance pris en compte dans un « projet AP² » (amélioration de la performance par la prévention) est celui de l'entreprise. La performance est considérée d'un point de vue global qui associe les exigences de l'entreprise, l'atteinte des différentes attentes de ses clients et l'assurance de conditions de travail favorables à la santé et la sécurité, voire l'épanouissement de ses salariés dans le cadre de la construction d'un sens du travail, partagé et « bien fait ». À cet effet, quatre piliers d'amélioration du travail ont été identifiés :

- la coopération : faire partager des objectifs communs à tous (services, niveaux hiérarchiques), définir comment les atteindre et mettre en place des solutions adaptées, en associant l'ensemble des acteurs concernés ;
- l'amélioration continue : procéder par expérimentations ciblées, selon

un processus collaboratif progressif, itérer, évaluer ;

- la prévention intégrée : prendre en compte la santé et la sécurité des salariés dans les évolutions des processus de l'entreprise, dès la conception des situations de travail ;
- le dialogue : prendre en compte et respecter tous les avis, rechercher le consensus sur les décisions, participer au dialogue social.

Ces piliers répondent aux attentes exprimées par les entreprises dans leur recherche de performance : le décloisonnement entre services, l'engagement des salariés, l'innovation, l'agilité pour répondre aux exigences de réactivité, la recherche d'un climat de confiance, la fidélisation du personnel, l'anticipation des risques en santé et sécurité au travail (SST) spécifiques à l'entreprise. Ces attentes se traduisent par des impacts économiques.

Ces piliers sont les fondements d'une démarche AP². Pour que leur mise en œuvre soit efficace, des facteurs de réussite sont à prendre en compte : faciliter les échanges au sein de l'entreprise, suivre un fil directeur encadrant la progression de la démarche, rechercher l'atteinte et l'évaluation de résultats concrets, rechercher des solutions et modes de fonctionnement qui soient appropriés par les acteurs concernés, assurer à la démarche un soutien commun de la direction et des instances représentatives du personnel. Ces piliers sont utilisés concrètement par des collectifs acteurs de l'entreprise, ce qui permet à celle-ci de diffuser leur apprentissage dans une perspective de pérennisation. La méthodologie AP² présentée ici est une construction « d'ingénierie de terrain » qui ambitionne de mettre en place une organisation d'entreprise basée sur ces piliers, en intégrant ces facteurs de réussite.

professionnels. Développé durant les années 2018-2022, il a réuni cinq caisses régionales de santé au travail et l'INRS, et impliqué une trentaine de préventeurs, spécialistes de l'amélioration continue, du service en entreprise, de l'ergonomie, et de la psychologie au travail¹.

Les expériences passées du réseau sur ce sujet ont été répertoriées et mises à profit pour alimenter les réflexions. Les attentes et besoins des entreprises en lien avec l'amélioration de leur performance ont été identifiés, puis examinés au regard des valeurs et pratiques de la prévention. Cela a abouti à la définition de piliers favorisant une synergie entre la performance de l'entreprise et la santé et la sécurité des salariés (Cf. Encadré). La traduction opérationnelle de ces piliers a conduit à la construction d'une méthodologie « Amélioration de la performance par la prévention (AP²) » (Cf. Focus). La méthodologie aboutit à l'obtention de résultats bénéfiques pour l'entreprise, le client et les salariés, concourant en ceci à une performance « globale ». Elle contribue à instaurer ou développer des modes de fonctionnement répondant aux piliers de la démarche (coopération, amélioration continue, prévention intégrée, dialogue) ; l'apprentissage de ces modes de fonctionnement vise à instaurer la pérennité de la pratique des « piliers », pour les inscrire dans une performance « durable ».

Retours d'expériences du projet « AP² »

Afin d'expérimenter dans l'entreprise les modes de fonctionnement touchant les dimensions d'une performance globale, les membres du projet national ont sollicité des entreprises, pour y déployer la méthodologie AP² sous forme de projets déclinés sur des cas terrain circonscrits. Quatorze d'entre elles ont ainsi été formées à cette démarche et accompagnées dans sa mise en œuvre dans un cadre expérimental. Les entreprises ayant participé à cette expérimentation, toutes volontaires, sont présentées dans le *Tableau 1*.

Les sujets traités par les entreprises

La démarche AP² a été expérimentée dans les entreprises en suivant la démarche explicitée dans le *Focus* de l'article (Cf. pp. 80-81) : des sujets d'intérêt, caractéristiques d'une préoccupation générale de l'entreprise sont définis collectivement par ses acteurs internes. En suivant le processus méthodologique, ces sujets sont déclinés en « cas terrain » où ils se manifestent de manière concrète dans le travail réalisé. Le *Tableau 2* liste les seize sujets et cas choisis par les entreprises. La participation a été importante, et diversifiée, dans toutes les entreprises étudiées : tous les collectifs comprenaient des opérateurs, du personnel d'encadrement et des responsables (direction,



TABLEAU 1 →
 Entreprises
 ayant participé à
 l'expérimentation
 de la démarche
 AP².

N° D'ENTREPRISE / CAS	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EFFECTIFS (NOMBRE D'EMPLOYÉS)
1	Fabrication de produits professionnels	Entre 50 et 250
2	Fabrication nautique	Entre 50 et 250
3	Chimie - plasturgie	Entre 50 et 250
4	Contrôle et montage de pièces industrielles	< 50
5	Chantier naval	Entre 50 et 250
6	Fabrication et montage de pièces industrielles	Entre 50 et 250
7	Laquage et menuiserie aluminium	< 50
8	Soins à la personne	Entre 50 et 250
9	BTP	-
10	Fabrication d'équipements pour le bâtiment et l'industrie	> 250
11	Logistique froid	Entre 50 et 250
12	Négoce, stockage et transport de vin	Entre 50 et 250
13	BTP	< 50
14	Transport et embarquement des charges en zone portuaire	Divers (interentreprises)

TABLEAU 2 →
 Sujets et cas
 traités à l'aide
 de la démarche
 AP².

ENTREPRISES / CAS N°	SUJETS D'INTÉRÊT	CAS TERRAIN
1-1	Affectation de ressources sur des équipements de travail	Difficultés pour approvisionner et manipuler les produits sur un équipement de travail
1-2	Affectation de ressources sur des équipements de travail	Dysfonctionnements d'un équipement de travail Problème de coordination entre production et maintenance
2	Efficacité organisationnelle	Prise en compte des pièces manquantes dans l'organisation des travaux
3	Amélioration des conditions de travail sur les postes à soudure inox	Zones d'ombres sur la pièce qui peuvent rendre difficile le soudage
4	Désorganisation de la production dans le local d'assemblage	Implantation et aménagement d'un poste de travail du local d'assemblage
5	Conditions de réalisation du travail dans l'atelier détourné	Problème de visibilité et d'aménagement ergonomique lors du détourné
6-1	Difficulté de comprendre et de s'adapter aux exigences du client	Manutention des bacs de pièces produites
6-2	Difficulté de comprendre et de s'adapter aux exigences du client	S'assurer de la correspondance de la teinte des pièces aux demandes client
7	Amélioration de la gestion des stocks	Délai de livraison des menuiseries trop long
8	Qualité de la prise en charge du patient	Gestion de l'entrée du patient et organisation de sa prise en charge
9	Préparation des chantiers de désamiantage	Préparation d'un chantier en cours
10	Amélioration de la circulation de l'information descendante	Notes de services non diffusées aux équipes
11	Amélioration de la communication interservices : entre équipes de jour et équipes de nuit, et entre exploitation, administratif et technique	Manque de retour sur signalements de matériel défectueux
12	Coordination de l'accueil téléphonique client	Relations conflictuelles avec des clients
13	Coordination des équipes entre études/chiffrage et chantier	Organisation de la coordination des équipes sur un chantier en cours
14	Optimisation de la disponibilité des engins de manutention	Utilisation inadaptée de chariots



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2019

Dans un atelier de confection dans le secteur de la maroquinerie, conciliant artisanat et modernité, avec des actions en faveur des conditions de travail des salariés et de la performance (qualité des produits).

production, ressources humaines...). Le décloisonnement s'est concrétisé en étendant les échanges au-delà du seul service concerné par le cas traité, en impliquant jusqu'à quatre à neuf services extérieurs, selon les cas.

La direction et les instances du personnel ont systématiquement participé à l'engagement du projet et/ou à l'instance de suivi de la démarche (le « Comité d'appui à la transformation » : Cf. *Focus*).

Les résultats obtenus

Pour chacun des seize cas terrain traités, plusieurs solutions ont été identifiées par les groupes de travail constitués des acteurs concernés (Cf. *Focus*). Les solutions les plus simples, dont la mise en œuvre était possible à court terme, ont été priorisées, afin de pouvoir les évaluer dans le temps de l'expérimentation AP². Bien qu'elles soient très différentes selon les sujets et les cas terrain traités, beaucoup de ces solutions s'apparentent à des actions « classiques » d'amélioration de situations de travail :

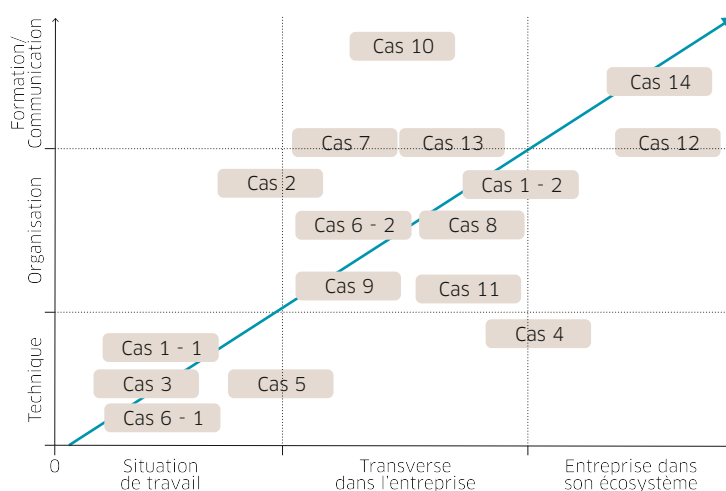
- modification de poste de travail ;
- réimplantation de la zone de travail (ligne, atelier...);
- approvisionnement de nouveaux équipements (définition du besoin, choix, achat) ;
- mise en place de réunions d'échanges et d'information : Points 30', Top 5, arbitrage... ;
- établissement de procédures entre services ou avec les clients : repérage de pièces, tests, préparation de tâches, procédé de fabrication... ;
- mise en place de supports physiques pour coordonner les services (en interaction simultanée

ou décalée) : planning visible en atelier, fiche de liaison, feuille de route chantier, fiche de remontée d'information... ;

- actions de formation ;
- actions de sensibilisation : autocollants, informations écrites ou orales...

En s'inscrivant dans les principes de la démarche AP² (coopération, amélioration continue, dialogue), les solutions mises en œuvre favorisent la transversalité (au-delà du périmètre interne de l'entreprise) et sont souvent de nature organisationnelle. Elles sont ainsi partagées au-delà du seul service concerné *a priori*, et diffusées par leur prise en compte dans l'organisation de l'entreprise (Cf. Figure 1).

↓ FIGURE 1
Des solutions partagées et diffusées.

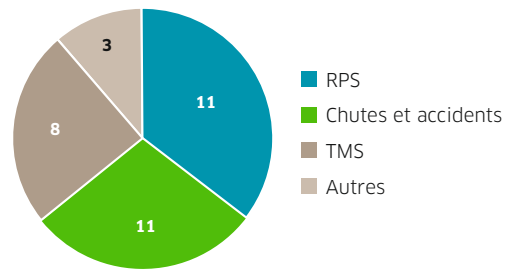


Des résultats s’inscrivant dans une approche globale de la performance

La performance visée dans la démarche AP² (Cf. Encadré) peut être lue selon différents points de vue : ceux de l’entreprise (au sens de l’entité mettant en œuvre des processus de production, de service), du client (destinataire des produits et services), et du salarié (acteur des processus de l’entreprise). En traitant de front ces trois points de vue, la démarche AP² permet d’obtenir des résultats identifiables directement par chacun (Cf. Figure 3).

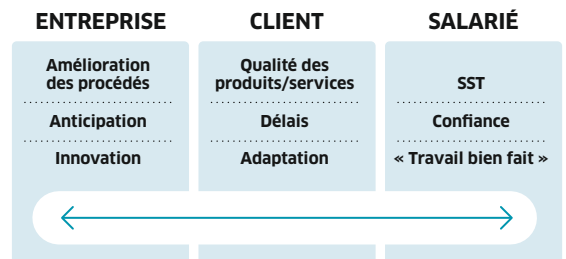
Dans les seize cas étudiés, les résultats identifiés peuvent être répartis selon les points de vue de ces trois parties prenantes :

- Progrès obtenus pour les entreprises :
 - amélioration des flux matière ;
 - meilleure coordination fabrication/maintenance ;
 - diminution des temps de fabrication ;
 - amélioration de la manipulation/du transport des matériels ;
 - anticipation des problèmes ;
 - plus forte implication des salariés ;
 - amélioration de la planification ;
 - augmentation de la disponibilité des équipements,
 - amélioration de la confiance entre les parties (salariés, encadrement, direction).
- Progrès obtenus pour le client :
 - amélioration de la qualité des produits ;
 - amélioration de la vérification des produits et évitement des non-conformités ;
 - respect des délais ;
 - adaptation du service à la demande du client ;



↑ FIGURE 2 Les thèmes de santé et de sécurité au travail pris en compte lors de l’expérimentation de la démarche AP² (parfois plusieurs dans un même cas).

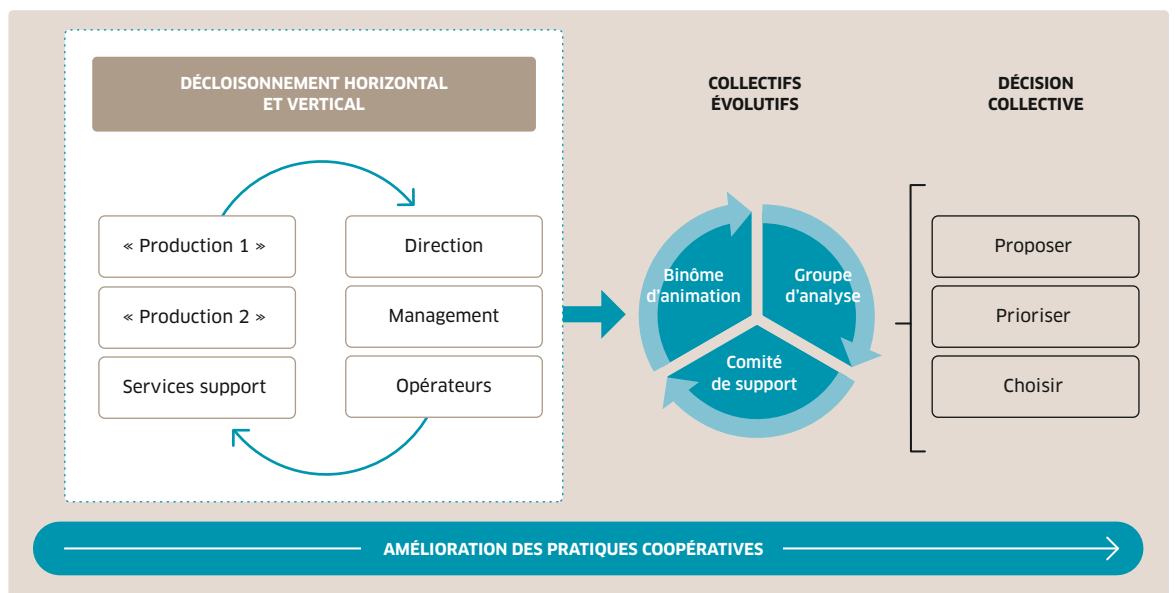
- prise en charge de la demande du client.



↑ FIGURE 3 Une performance globale : des progrès pour l’entreprise, le client et le salarié.

- Progrès obtenus pour les salariés :
 - diminution des manipulations de charges ;
 - diminution des tensions (entre services, urgences, agressions...);
 - diminution des déplacements ;
 - diminution des contraintes psychiques ;
 - diminution de la fatigue visuelle ;
 - partage de retour d’expérience et de traitement de risques ;
 - sensation de « travail bien fait ».

FIGURE 4 → Différentes dimensions d’un fonctionnement coopératif.



Des progrès effectifs en santé et sécurité au travail

Les résultats observés amènent à constater que les principes énoncés de la démarche mis à l'épreuve du terrain sont applicables et fructueux du point de vue de la prévention.

La typologie des résultats présentée précédemment (Cf. Figure 1) permet de mettre avant les effets bénéfiques sur les situations de travail des solutions mises en œuvre dans AP² :

- la coordination entre acteurs et services sert à « fluidifier » les opérations et de diminuer le nombre de situations nécessitant des actions correctives dans l'urgence ;
- la recherche de solutions adaptées à la situation de travail réelle en concertation avec les opérateurs concernés permet de concevoir des situations de travail moins contraignantes ;
- la diffusion de pratiques de dialogue et de consensus limite les conflits (entre pairs ou hiérarchiques).

L'ensemble de ces facteurs a des effets positifs sur la réduction des risques de chutes et accidents, TMS et RPS. On le constate dans les évaluations effectuées par les entreprises (Cf. Figure 2).

Des apprentissages pour une performance « durable »

Les solutions mises en œuvre dans les cas terrain sont limitées dans le temps et dans l'espace. Cependant, l'ambition de la démarche AP² est d'amorcer des transformations durables, sur des modes de fonctionnement, d'échange, d'innovation susceptibles de présenter un impact sur la performance et la santé-sécurité.

Dans cette perspective, les quatorze entreprises ayant réalisé des projets AP² ont été amenées à évaluer leurs apprentissages. Ils peuvent être répartis selon les quatre piliers sur lesquels se base la démarche AP² (exprimés ci-après, au travers des verbatim recueillis) :

- **coopération** : « *décloisonnement, consensus, vision commune, implication de tous, co-construction, intelligence collective, idées inattendues* » ;
- **amélioration continue** : « *appropriation par tous d'une méthodologie "projet", démarche progressive, expérimentation, recherche de résultats, appropriation, évaluation, itération* » ;
- **prévention intégrée** : « *santé et sécurité au travail "embarquées", prévention à la source, travail de qualité, analyse dès la conception* » ;
- **dialogue** : « *implication commune direction/IRP, égalité de parole, respect des points de vue, climat de confiance, conflictualité créatrice, droit à l'erreur* ».

À titre d'exemple, un zoom peut être fait sur le pilier « coopération », en explicitant quelles exigences méthodologiques concrètes ont permis de l'activer (Cf. Figure 4) :

- tous les collectifs du projet, à chaque étape et à tous les niveaux des processus de décision (engagement, suivi, analyse) sont construits de manière à décloisonner les échanges verticalement (hiérarchie) et horizontalement (collaborateurs, services) ;
- les acteurs des collectifs sont variables selon les sujets et cas traités, et les étapes d'avancement des travaux ;
- des propositions sont émises par tous les membres des collectifs, leur priorisation et les choix d'action sont décidés par consensus.

La démarche AP² : un exemple d'opérationnalisation de la synergie entre prévention et performance

La démarche AP² illustre la possibilité d'opérationnaliser une démarche d'amélioration de la performance par la prévention. Elle propose une méthodologie structurée validée par sa mise en œuvre dans les entreprises. Les résultats obtenus, en matière d'amélioration de la performance globale associant l'entreprise, les clients et les salariés, s'inscrivent dans la durée grâce aux apprentissages des entreprises sur leurs modes de fonctionnement. En se basant sur des collectifs internes aux entreprises, la démarche AP² vise leur autonomisation sur ces pratiques. Les questions de santé et sécurité au travail se trouvent alors « embarquées » dans les processus d'amélioration continue de l'entreprise.

Ce retour d'expérience illustre la faisabilité d'une telle méthode dont les entreprises peuvent s'inspirer pour l'appliquer de manière plus ou moins complète en fonction de leur maturité dans la maîtrise des quatre piliers de performance sur lesquels se base cette démarche. ●

1. Cnam/DRP : Caisse nationale de l'assurance maladie/ Direction des risques professionnels ; Carsat : caisses d'assurance retraite et de la santé au travail ; Cramif : Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France ; CGSS : caisses générales de sécurité sociale (départements d'Outre-mer).

BIBLIOGRAPHIE

[1] INRS – Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue. PV 7, juillet 2018. Accessible sur : www.inrs.fr

[2] CANETTO P. ET AL. – Dossier : La prévention des risques : un atout pour la performance de l'entreprise. *Hygiène & sécurité du travail*, juin 2018, 251. Accessible sur : www.hst.fr

[3] HILLION M. – Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises. Dares, Document d'études n° 238, août 2020.

[4] INRS – Amélioration de la performance par la prévention : retour d'expérience. Une démarche pour les entreprises. PV 21, avril 2023. Accessible sur : www.inrs.fr

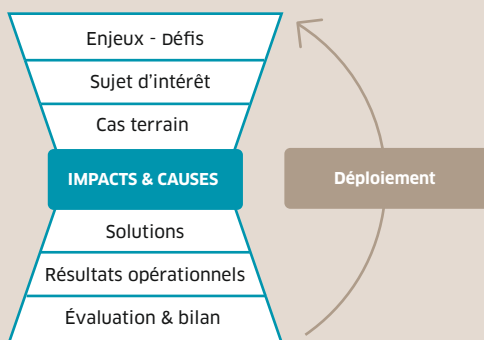


FOCUS SUR... La méthodologie AP²

La méthodologie AP² ambitionne de répondre à un défi : opérationnaliser les piliers d'une démarche alliant prévention et performance, en dépassant les intentions. Elle propose d'intégrer dans une même démarche la prévention des risques professionnels et l'amélioration continue, à la différence d'autres approches reposant sur des systèmes spécifiques qui s'ajoutent à un fonctionnement établi.

La démarche AP² suit un fil directeur. Elle part d'un enjeu propre à l'entreprise, choisi et partagé par des représentants de la direction, des salariés et les services « production » de l'entreprise. Cet enjeu est décliné en un sujet d'intérêt opérationnel puis en des cas terrain, où il se manifeste par la réalisation d'un travail concret, contextualisé dans un cadre collectif. Ce cas est analysé jusqu'à la conception de solutions, leur mise en œuvre et leur évaluation. Un bilan des résultats obtenus par l'entreprise et des apprentissages par les différentes parties prenantes de ce mode de fonctionnement coopératif permet, le cas échéant, d'ajuster la démarche, pour ensuite la déployer sur le même enjeu ou sur d'autres (Cf. Figure F-1).

Ce fil directeur permet de guider la démarche, d'éviter les digressions, et de garder une perspective d'atteinte de résultats. Il garantit que l'action reste liée à un sujet qui touche les priorités de l'entreprise et est partagé par l'ensemble des acteurs directement concernés. La démarche est portée par des collectifs d'acteurs de l'entreprise qui effectuent des choix et établissent des priorités par consensus. Ces acteurs sont internes à l'entreprise ; il faut choisir préférentiellement des acteurs ayant une activité opérationnelle en lien avec le sujet/cas terrain examiné.



↑ FIGURE F-1 Fil directeur de la démarche AP².



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2019

Un binôme suit et anime l'action. Il est choisi parmi des salariés, collectivement par les acteurs de l'entreprise présents à l'engagement du projet (phase 1, Cf. Figure F-2), en fonction de critères de légitimité opérationnelle (reconnaissance des « pairs »), de capacité d'animation, de capacité à suivre une démarche projet. Il ne guide pas les réflexions : il les accompagne et facilite les échanges. Un comité d'appui à la transformation (CAT) aide à la réalisation de l'action. Il est constitué de représentants de la direction et du personnel, et des services concernés par l'enjeu choisi. Il libère les moyens nécessaires, il adapte le cas échéant les modalités de réalisation de l'action. Le CAT n'est pas un Comité de pilotage : il ne remet pas en cause le fil directeur déjà défini, et à chaque niveau les décisions sont prises par les collectifs impliqués. Chaque cas terrain est traité par un groupe de travail (GT). Il réunit des personnes issues des services concernés par le cas, au-delà de la seule situation de travail : services amont et aval, services transverses... Il est essentiel que le GT soit constitué d'acteurs directement impliqués dans le travail réalisé dans le cadre du cas terrain. Les niveaux hiérarchiques sont mêlés, mais la parole de tous est égale.

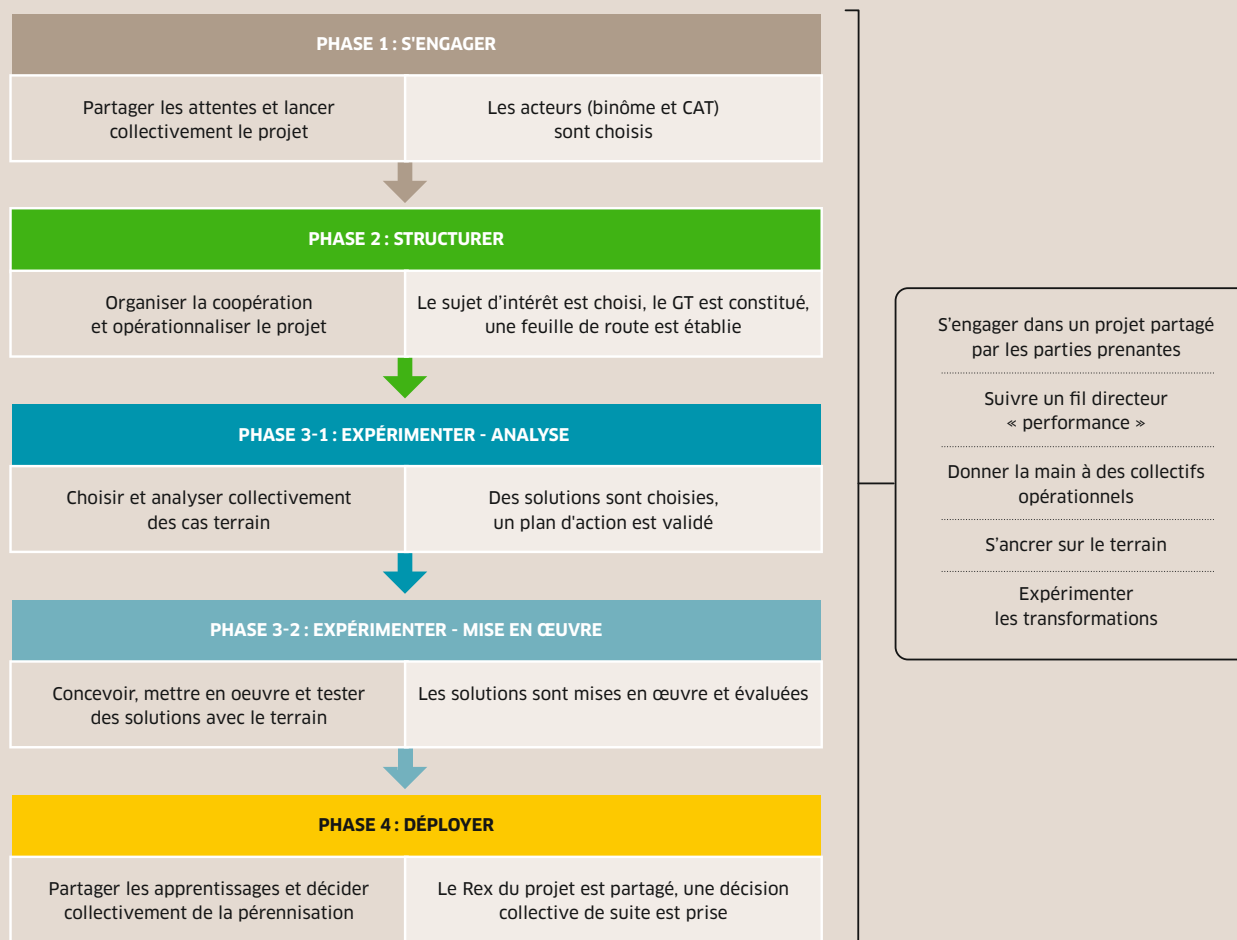
La démarche AP² est structurée sous la forme de projets, jalonnés par des phases successives validées par la production de livrables (Cf. Figure F-2).

- **La phase 1** acte l'engagement du collectif de l'entreprise dans la démarche : la raison de cet engagement, les attentes, sont exprimées ; les acteurs qui vont suivre la démarche sont choisis (binôme, CAT).
- La structuration opérationnelle est construite en **phase 2** : déclinaison des enjeux de terrain (sujet et acteurs), établissement d'une feuille de route (calendrier, moyens prévisionnels, objectifs).
- Le traitement du cas terrain est l'objet de la **phase 3**. Il peut être considéré comme l'expérimentation de la démarche AP² sur le terrain. Le GT identifie les cas possibles, choisit le cas à traiter, l'analyse, repère des solutions, choisit les solutions prioritaires. Leur réalisation est formalisée dans un plan d'actions (dates, acteurs, moyens). Les solutions choisies sont conçues dans un deuxième temps par le GT en associant des acteurs complémentaires dans l'entreprise (services supports, opérateurs concernés...). Elles

sont mises en œuvre, puis évaluées par les opérateurs concernés. Une itération peut être réalisée sur plusieurs cas terrains liés au sujet d'intérêt retenu.

- **En phase 4**, les retours sur l'évaluation des solutions sont remontés. Ils sont complétés par un retour d'expérience du projet : progrès réalisés, apprentissages constatés, difficultés rencontrées (contraintes organisationnelles pendant le déroulement de la démarche, difficultés de mise en place des dialogues...). Ces éléments permettent de dresser un bilan de la démarche et d'estimer le niveau d'atteinte des objectifs identifiés en phase 1, puis de décider de la poursuite de la démarche, le cas échéant en l'ajustant (acteurs, moyens, calendrier, sujets à traiter...).

La description des étapes de chaque phase, du cheminement proposé, des actions réalisées par les collectifs, des résultats attendus, sont détaillés dans la référence [4]. ●



↑ FIGURE F-2 Phases de la démarche AP² (contenus et livrables).