

Réalisé par Katia Delaval  
avec Delphine Vaudoux

13. Ce qui bénéficie aux salariés rapporte à l'entreprise
15. Le dialogue comme clé de voûte
16. L'humain au cœur de la démarche
18. Gagner en sérénité sans perdre en productivité
20. Du salarié à l'entreprise, carton plein pour tout le monde
22. Du Peps en Ehpad
24. Entre lean et qualité du travail

# Prévention et performance

# Ce qui bénéficie aux salariés rapporte à l'entreprise

*La prise en compte de la santé des salariés ne doit pas être considérée comme une « charge » affectant la performance d'une entreprise. La démarche et les pratiques de prévention des risques professionnels, dès lors qu'elles impliquent l'ensemble des salariés et des services de l'entreprise, peuvent être un moteur de performance globale.*

« **LA PERFORMANCE** d'une entreprise dépend de ses salariés. » Cette affirmation de Pierre Canetto, chargé de projets à l'INRS, pourrait passer pour une lapalissade. Pourtant, il suffit de regarder ce qui se cache derrière cette évidence pour se rendre compte que le sujet est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. « *La motivation des salariés, leur implication et leur bien-être constituent un important levier de compétitivité* », poursuit Pierre Canetto. Un constat qui ne laisse aucun doute sur le lien entre santé et sécurité au travail et performance alors que trop souvent encore, la prévention des risques professionnels est vue comme un frein à la performance. La performance, c'est le rapport entre un objectif fixé et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Elle peut être envisagée selon plusieurs dimensions : financière, économique, sociale, opérationnelle... La performance globale s'étend à l'ensemble de ces composantes. En quoi la recherche de la performance contribue-t-elle à la prévention des risques professionnels ? Et, à l'inverse, comment la santé des salariés peut-elle être



© Rodolphe Escher pour l'INRS

mise au service de la performance ? « *La plupart des entreprises font appel à nous pour assurer la pérennité de leur activité*, explique David Simeray, consultant en management de la performance globale au cabinet Ligne bleue. *Souvent, elles ne font*

*pas le lien avec la santé au travail. C'est la première chose que nous soulevons quand nous rencontrons la direction.* »



## REPÈRES

« **LA PRÉVENTION des risques : un atout pour la performance de l'entreprise** », un dossier à lire dans *Hygiène & Sécurité du Travail* n° 251, juin 2018. À retrouver sur [www.hst.fr](http://www.hst.fr).

## Mettre le travail en débat

« *Contrairement aux idées reçues, santé et performance ne s'opposent pas* », assure Alexandre Lajeunesse, directeur associé grand Ouest de Cohésion international, une coopérative de conseil qui accompagne des établissements publics et privés dans leur recherche de performance globale. « *L'entreprise peut améliorer les deux à la fois, en se penchant sur le travail et sa qualité*, poursuit-il. *Et plus particulièrement en agissant sur trois points : la mobilisation des compétences des salariés, la qualité des relations humaines et celle de l'orga-* >>>

## PAROLE D'EXPERT

**PIERRE CANETTO**, référent du projet « *Amélioration de la prévention et performance* » à l'INRS

« *En s'appuyant sur le travail réel et des pratiques participatives et collectives, une démarche de prévention met en œuvre des solutions adaptées à l'entreprise et favorise des modes de production et d'organisation plus efficaces. Elle participe ainsi, par sa méthode et sa vision du travail, à la performance de l'entreprise. Pour qu'une démarche d'amélioration continue contribue à la performance globale de l'entreprise, efficacement et dans la durée, et aussi à la progression des conditions de travail, impliquer les salariés, en continu, est une nécessité.* »

« nisation et de l'environnement de travail. »

La recherche de performance et l'amélioration des conditions de travail s'appuient toutes deux sur l'observation du travail réel au sein de l'entreprise. Le point de départ consiste à identifier ce qui empêche une entreprise de bien ou de mieux fonctionner sur un point précis: quels problèmes existent dans l'entreprise? « Résoudre un problème nécessite de prendre en considération la réalité, économique, humaine, et opérationnelle de l'entreprise », explique David Simeray. Après identification des dysfonction-

nements, se pose la question: Qu'est-ce qui empêche les salariés en charge du travail de bien le faire? Répondre à cette question nécessite l'implication de l'ensemble de l'entreprise, opérateurs compris. C'est le deuxième point commun de l'amélioration de la performance avec la santé au travail.

« Pour qu'une démarche de QVT exploite toutes ses potentialités, et notamment pour qu'elle soit au service de la compétitivité et de la performance, elle doit s'articuler avec les préoccupations économiques de l'entreprise », soutient Matthieu Pava-geau, directeur technique et scientifique de l'Anact (Agence

nationale pour l'amélioration des conditions de travail). L'agence a d'ailleurs choisi cette année la performance comme thème phare de la semaine de la qualité de vie au travail. « Une telle démarche QVT nécessite de réinterroger les modes d'organisation du travail, avec tous les acteurs concernés: salariés, managers, préventeurs et RH », reprend-il.

« L'entreprise peut améliorer santé et performance, en se penchant sur le travail et sa qualité. »

Il s'agit de mettre en place une véritable coopération des salariés au sein de l'entreprise, et pas seulement une participation de façade. Embrasser la complexité du système nécessite de mettre le travail en débat, avec les managers et les opérateurs. C'est ce qui permet de trouver un compromis efficace, auquel les salariés adhèrent parce qu'ils ont contribué à son élaboration. Et cela requiert de laisser davantage de place au dialogue dans l'entreprise et d'autonomie aux salariés.

**Coopération**  
En transformant les conditions de réalisation du travail, l'entreprise est ainsi conduite à faire évoluer son organisation et les rôles de chacun. Toute démarche d'amélioration en son sein peut donc être un levier pour agir à la fois sur la santé

au travail de ses salariés et sur sa performance, que ce soit une démarche d'amélioration continue visant à davantage de performance ou d'amélioration des conditions de réalisation du travail, c'est-à-dire une démarche de qualité de vie au travail (QVT).

## ZOOM



### L'EXPÉRIMENTATION « AMÉLIORATION PERFORMANCE ET PRÉVENTION »

Dans le cadre de l'expérimentation prévention et performance, le réseau Assurance maladies-risques professionnels a lancé en 2019 l'action « Amélioration performance et prévention » (AP<sup>2</sup>), pour une durée de quatre ans. Elle a pour ambition d'accompagner des entreprises volontaires, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, dans une démarche, participative, d'amélioration de la performance. Elle permettra une transformation des conditions de réalisation du travail, ayant pour conséquence attendue une amélioration de la santé des salariés. Cette expérimentation est menée avec cinq Carsat – Aquitaine, Auvergne, Centre-Ouest, Normandie et Rhône-Alpes – et la CGSS de Guadeloupe. Elle s'inspire de programmes pilotes menés en Carsat Rhône-Alpes et Centre-Ouest depuis plusieurs années dans une quarantaine d'entreprises. « C'est une manière un peu différente d'aborder l'entreprise sur le sujet prévention », explique Mickaël Guihéneuf, ingénieur-conseil à la Cnam et pilote du projet.

La recherche de performance et l'amélioration des conditions de travail s'appuient toutes deux sur l'observation du travail réel au sein de l'entreprise.

« Si l'on veut améliorer la performance et la prévention dans leur globalité, il est souhaitable que la démarche soit intégrée, que la coopération s'étende aux différents services de l'entreprise, ajoute Pierre Canetto. La prévention ne se décrète pas, elle se construit avec les personnes concernées. Il en va de même de la performance. » ■ K. D.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

# Le dialogue comme clé de voûte

*En région Auvergne-Rhône-Alpes, treize entreprises du BTP suivent depuis décembre 2018 un programme d'accompagnement d'amélioration de la performance globale en lien avec la prévention des risques professionnels intitulé « Santé & performance BTP ».*

**ILS SONT TREIZE.** Treize chefs d'entreprise du secteur BTP de la région Auvergne-Rhône-Alpes se sont portés volontaires pour participer au programme « Santé & Performance BTP ». Objectif: transformer l'organisation de leur entreprise avec pour ambition de replacer l'humain au centre de celle-ci. Porté par la Fédération Auvergne-Rhône-Alpes des sociétés coopératives et participatives du BTP, en partenariat avec la Carsat Rhône-Alpes, la Direccte, l'OPPBT, et Constructys, « Santé & Performance BTP » a été lancé en décembre dernier. Il propose aux entreprises de les accompagner dans une démarche complète d'amélioration de leur performance globale.

« Ces expérimentations sont les mêmes que celles mises en œuvre dans un autre programme, "Élence", déployé avec succès depuis 2016 dans la région, dans une cinquantaine d'entreprises d'un autre secteur, celui de l'industrie et des services », précise Christine Chapus, contrôleuse de sécurité à la Carsat Rhône-Alpes. La démarche consiste pour l'entreprise, à partir d'un problème identifié, à constituer un groupe de travail impliquant les salariés, à établir un diagnostic et élaborer un plan d'action. Le tout en bénéficiant pendant un an de l'accompagnement d'un consul-

tant en organisation du travail ou de l'OPPBT.

Le point de départ est une question posée aux opérateurs: « Qu'est-ce qui empêche de réaliser un travail de qualité? » « La qualité du travail est souvent ce qui lie la performance économique à la santé et la sécurité au travail », note Sophie Muhlsteff, consultante chez Imma, cabinet spécialisé en lean construction et en charge de l'assistance à maîtrise d'œuvre du programme. On peut, pour cela, s'appuyer sur le lean construction qui permet d'optimiser la performance en travaillant sur quatre axes: la sécurité, la qualité, les délais et les coûts. » Le lean construction vise notamment à supprimer les gaspillages au niveau des postes de travail et du pilotage du chantier. Gaspillages qui peuvent être liés aux temps de transport, aux déplacements sur le chantier, aux attentes, aux stocks, à la non-qualité... « Cette optimisation s'accompagne aussi d'une diminution de la pénibilité au travail », constate-t-elle.

## Échanges interentreprises

Le programme inclut également des journées collectives inter-entreprises de partage d'expériences et de débats. L'occasion

pour les chefs d'entreprise et les conducteurs de travaux d'échanger sur des difficultés parfois communes. « Il est aussi ressorti des séances collectives que les entreprises avaient besoin de communiquer davantage au sein de leur structure », souligne la consultante. « Sur les quatre Scop mobilisées dans ce projet, toutes avaient pour objectif commun de créer une dynamique interne décloisonnant les rapports entre décideurs et collaborateurs », constate Hervé Lafarge, secrétaire général de la Fédération Auvergne-Rhône-Alpes des Scop du BTP, qui regroupe 60 entreprises et 950 salariés sur tous les départements de la région et l'ensemble des métiers du gros œuvre et du second œuvre.

« Nous nous efforçons de créer des boucles d'amélioration continue en favorisant le dialogue entre le terrain et la direction », témoigne pour sa part Sophie Muhlsteff. « Même si chaque entreprise fonctionne différemment, partager nos différentes expériences est enrichissant », estime Franck Prouteau, président de la Fédération Auvergne-Rhône-Alpes des Scop du BTP. Il participe au programme en tant que gérant de l'entreprise Baticoop, une Scop de 17 salariés spécialisée en maçonnerie. ■ K. D.

## FRANCK PROUTEAU, gérant de la Scop Baticoop

« Avec quelques salariés de notre entreprise, nous avons développé un produit innovant: un bloc de maçonnerie de type aggloméré de ciment à isolation intégrée. Ces blocs offrent une performance énergétique quasiment deux fois supérieure à celle des blocs classiques, pour une épaisseur identique. Cela permet d'obtenir un gain en surface habitable. Nous avons également travaillé sur la prévention avec les compagnons. La colle nécessaire à l'assemblage de ces blocs est transportée dans des sacs

de 25 kg et appliquée au pistolet. Plus besoin de transporter des sacs de ciment de 35 kg, ni de recourir à une bétonnière. Les contraintes physiques, les poussières et le bruit sont ainsi réduits sur le chantier. Les salariés qui n'avaient pas développé le produit ont été, au départ, réticents à son utilisation qui modifiait leurs habitudes de travail. L'accompagnement au changement par un consultant du programme a amélioré cette situation en instaurant davantage de communication. »

# L'humain est au cœur de la démarche

*En Gironde, l'entreprise Adam fabrique des emballages en bois pour les bouteilles de vins et spiritueux. Sa démarche d'amélioration continue, fortement participative, associe prévention et performance.*

**DANS L'ENTREPRISE ADAM**, le pin est roi. Il constitue la charpente du bâtiment de 9 000 m<sup>2</sup> construit en bordure des pinèdes du Médoc. Mais c'est surtout la matière première principale des caisses, coffrets et emballages destinés à des bouteilles de vin et d'alcool, qui sont conçues et fabriquées par la soixantaine de salariés du site de Sainte-Hélène, en Gironde. Les planches de bois sont découpées, poncées, rabotées, rainurées, assemblées pour former ces emballages – un million en 2018. Le bois est imprimé ou gravé, au nom de domaines vinicoles prestigieux, dont certains sont situés à quelques kilomètres.

L'humain est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Jean-Charles Rinn, directeur de la PME depuis 2009, est convaincu que le savoir-faire et la créativité des salariés sont essentiels au développement de l'activité. « C'est leur engagement qui a permis de préserver les emplois en 2009, quand notre chiffre d'affaires était au plus bas du fait de la crise économique, soutient-il. Il n'y a pas de performance économique sans performance sociale. Et inversement. Cela inclut les conditions de travail.

*Pour entrer dans ce cercle vertueux, il est indispensable de laisser aux opérateurs la liberté de proposer des solutions. »*

L'entreprise mène depuis 2014 une démarche d'amélioration continue, participative, où performance et conditions de travail sont intimement liées. Elle y consacre les deux tiers de ses bénéfices. Ainsi, lorsque, en 2015, l'entreprise se lance dans la conception d'un nouveau bâtiment, des groupes de travail impliquant les salariés voient le jour. Leurs réflexions aboutissent à une nouvelle organisation de la production, prenant en compte les problématiques d'ergonomie. « Les flux de matières du nouveau site sont plus cohérents : il y a beaucoup d'espace autour des postes de travail pour circuler », se réjouit Grégory Pernot, contrôleur de sécurité à la Carsat Aquitaine.

## Libérer la parole

Pilier de la démarche : un « totem », panneau d'affichage où figurent les indicateurs d'activité, de sécurité et de qualité. Il y en a un dans chacun des six ateliers. Tous les matins, à l'embauche, depuis trois ans, chaque

Les réunions quotidiennes permettent notamment de soulever des questions qui peuvent ensuite être débattues avec le personnel concerné afin de trouver les mesures appropriées.

équipe se regroupe autour de lui. La réunion a été baptisée « Pop 5 », pour pilotage opérationnel de la performance. Elle dure cinq minutes et permet de suivre l'évolution des indicateurs, de faire le point sur le déroulement de la production de la veille et d'aborder les problèmes de sécurité. « Cela a soudé cer-



© Rodolphe Escher pour l'INRS

## FAIRE DE LA CONCEPTION UN TRAVAIL COLLABORATIF

Pour une meilleure maîtrise des risques chimiques lors de la conception de son nouveau bâtiment, l'entreprise Adam a bénéficié de l'accompagnement des unités techniques de la Carsat Aquitaine : la cellule Conception des lieux et situations de travail (CLST), le Centre interrégional de mesures physiques (Cimp) et le Laboratoire interrégional de chimie (Lic) d'Aquitaine. Une cabine à flux horizontal a été installée pour la pulvérisation de la peinture et ainsi mieux maîtriser

les risques liés à l'emploi de produits chimiques. L'établissement a pu s'appuyer sur les moyens de mesures et de contrôle du Lic. Le Cimp a aidé l'entreprise dans le cahier des charges et l'aide au choix du dispositif d'aspiration des poussières et copeaux de bois, à débit variable. Afin de déterminer l'agencement des postes de travail dans le nouveau bâtiment, les groupes de travail de salariés ont bénéficié de l'assistance du contrôleur de sécurité-ergonome de la Carsat Aquitaine.



© Rodolphe Escher pour l'INRS

taines équipes, constate Maxime Gilbert, responsable des ateliers montage et marquage. *Et on connaît les points à améliorer.* » Cela met aussi en évidence qu'une meilleure qualité des conditions de production améliore la productivité. *« Les heures passées à rattraper des non-qualités (produits avec des erreurs et de qualité insuffisante) ont été divisées par deux sur l'année 2018. En 2017, elles représentaient plus d'un temps plein »,* signale Aurélien Labouré, responsable de production. *« Les Pop 5 ont libéré la parole des opérateurs »,* reconnaît Christelle Tach, prototypiste. Sur le même principe, des Pop 15 réunissent hebdomadairement pendant 15 minutes les responsables d'atelier et les fonctions support. *« J'y fais le point sur les avancées en SST une fois par semaine »,* indique Pauline Lepretre, responsable RSE. Peu après, un système de cartes d'amélioration a été instauré. Celles-ci permettent de tracer les problèmes rencontrés par les salariés sur le terrain, *« que ce soit en matière de qualité, de délai ou de santé et sécurité au travail »,* précise Pauline Lepretre.

Le système assure aussi le suivi des actions mises en place. *« Je l'utilise également pour faire vivre notre document unique d'évaluation des risques professionnels »,* ajoute-t-elle. Rédigées pendant les Pop 5, les Pop 15 ou à l'initiative des salariés, les cartes d'amélioration peuvent être discutées directement lors de ces réunions, afin de mettre en place des solutions.

Si le problème est complexe, une réunion spécifique est planifiée avec le personnel concerné afin de trouver les mesures appropriées. Le nouveau canal de circulation de l'information contribue à impliquer davantage les salariés. *« Les consignes de sécurité sont plus adaptées au travail réel et mieux appliquées quand elles émanent des opérateurs »,* remarque la responsable RSE. *« Il y a davantage de réactivité dans la résolution des problèmes rencontrés sur le terrain »,* estime Michaël Lagarde, opérateur en finition.

### Du presque-accident à la solution

Les mesures prises vont de la petite amélioration au gros chantier. Par exemple, l'an passé,

**La démarche d'amélioration continue participative dans laquelle l'entreprise s'est lancée en 2014 a permis d'aboutir à la conception d'un nouveau bâtiment parfaitement adapté aux besoins de l'activité réelle.**

un salarié a failli chuter sur un balai tombé par terre. Signalé lors d'un Pop 5, le presque-accident a conduit un opérateur à fabriquer un range-balai, constitué de mandrins de rouleaux de film d'emballage fixés dans une caisse. Cet ingénieux système a été rapidement déployé au sein des ateliers. Autre trouvaille des salariés: un panneau mobile, installé en début d'année au niveau de la scie à format, à la suite d'un presque-accident signalé via une carte d'amélioration. La machine avait projeté un éclat de bois sur le poste voisin, pourtant distant de plusieurs mètres, qui heureusement n'était pas occupé au moment de l'événement.

En 2017, pour améliorer davantage les conditions de travail, chacun des six ateliers s'est doté d'un référent SST, vers qui les salariés peuvent se tourner pour les problématiques en lien avec les risques professionnels. Les six référents SST participent avec les responsables des différents services à une réunion mensuelle: les dysfonctionnements remontés par les différents canaux y sont analysés de manière plus approfondie pour proposer des solutions et des actions. Les référents effectuent également un audit sécurité une fois par mois, à l'aide d'une grille listant tous les éléments à vérifier sur chaque machine. *« Je le fais avec les opérateurs qui les utilisent »,* indique Valérie Jemma, opératrice et référente SST de l'équipe Marquage, et membre du CHSCT. *Se sentir en sécurité, « cela libère l'esprit »,* estime-t-elle. *« Et l'on peut ainsi se concentrer sur le travail »,* atteste Christelle Tach. ■ K. D.

## RANGER POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE ET LA SÉCURITÉ

Des centaines de plaques en laiton sont utilisées pour marquer le bois par chauffage, labellisant les emballages. Auparavant, elles étaient regroupées pêle-mêle dans des grosses caisses. Les opérateurs du marquage perdaient beaucoup de temps à retrouver celle dont ils avaient besoin. Par ailleurs, les caisses étaient lourdes et leur manipulation présentait un risque de troubles musculosquelettiques. À l'occasion du déménagement, leur rangement a été revu: elles sont désormais ordonnées dans de petits casiers

en plastique, légers, référencés et organisés sur des étagères. Aujourd'hui, chaque plaque est livrée poinçonnée avec le numéro de casier pour indiquer où la ranger. Et ce numéro se retrouve sur l'ordre de fabrication, le document de travail de l'opérateur. Cela réduit considérablement le temps de recherche.

# Gagner en sérénité sans perdre en productivité

*ADTP emploie des personnes en situation de handicap. Son site de Cluses, en Haute-Savoie, assure des opérations de sous-traitance pour l'industrie du décolletage toute proche. Avec des délais très serrés, à l'origine d'une dégradation des conditions de travail. Voilà trois ans, un travail a été initié pour impliquer chacun et gagner en qualité de vie au travail, sans perte en termes de performance.*

« **JE NE VEUX PLUS** que des gens viennent travailler avec la boule au ventre... », lance Alexandre Sesa, responsable de production. Dans les ateliers d'ADTP à Cluses, en Haute-Savoie, l'ambiance est feutrée, appliquée. De temps en temps, un opérateur interpelle la cheffe d'équipe pour lui montrer une pièce ou lui demander d'évacuer une palette terminée. Pas de stress, pas d'éclats de voix. « *S'ils en sont arrivés là, c'est parce qu'ils ont accompli un long chemin au cours duquel les questions de santé au travail et de performance ont été largement imbriquées* », souligne Cédryc Fernandez, contrôleur de sécurité à la Carsat Rhône-Alpes.

Dans cette vallée dédiée au décolletage, ADTP assure le contrôle visuel et dimensionnel, l'ensachage ou l'emballage de 80 millions de pièces chaque année. Ce site, qui compte 80 personnes dont 80 % en situation de handicap, regroupe à la fois un Esat<sup>1</sup> et une entreprise adaptée. C'est dans cette dernière que des plaintes sur les conditions de travail sont remontées jusqu'au service de santé au travail, puis à la Direccte, il y a quelques années.

« Le décolletage est déjà une activité très tendue, explique Alexandre Sesa. Nous sommes sous-traitants : nous sommes les derniers maillons de la chaîne. Et c'est sur nous que les problèmes de délais reposent largement. » Si l'on ajoute le fait

mettre en ordre de marche, se remémore Alexandre Sesa. Quitte à prendre des intérimaires qui, compte tenu des conditions de travail d'alors, repartaient au bout de quelques heures ».

C'est également à cette époque que la Carsat Rhône-Alpes s'intéresse de près à une approche de la prévention qui vise à porter un regard sur le fonctionnement des collectifs de travail, et à faire face ensemble aux difficultés rencontrées en production. Un concept novateur qui s'inscrit dans les démarches de l'amélioration continue mise en œuvre par les entreprises.

« Un collectif qui fonctionne bien et apporte davantage de bien-être, ça paie. »

que l'ancienne direction avait un management très directif, tout était en place pour générer des tensions au sein des collectifs de travail, et des contradictions dans la manière de répondre aux exigences des clients.

« Quand je suis arrivé, il y a trois ans, j'ai vu des arbitrages difficilement acceptables pour les salariés, qui m'ont interpellé », explique le responsable de production. La satisfaction du client étant primordiale, « c'était à nous ensuite de nous

## Expliquer, communiquer, associer

Avec l'appui de la Carsat et l'accompagnement d'un intervenant extérieur sur le lean, ADTP se lance dans une vaste réflexion sur l'implantation de l'atelier, les flux, le service rendu et l'intégration des salariés dans les décisions. Première volonté : ne pas tout accepter. Pour ce faire, Alexandre Sesa se rapproche de ses clients pour leur expliquer qu'ils font le



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

## DES REMARQUES, DES QUESTIONS ?

11h30. Sultane Cavdar, cheffe d'équipe, appelle la vingtaine de personnes présentes dans l'atelier ce jour-là. « Venez, vous finirez plus tard. On fait le Top 5 ! » Elle commence par un point sur la production : les indicateurs sont au vert. « On est à 102 %, c'est bien ! » Elle met ensuite en garde chacun sur la disparité des lots qui sont arrivés, ce qui demande une vigilance accrue. Puis vient la bonne nouvelle : l'achat d'une vingtaine de loupes, celles qui ont été testées et approuvées. Un murmure de satisfaction se répand. Les questions et les remarques fusent, sur les irritants, les ventilateurs qui viennent d'arriver... « Il y a quelques années, on n'aurait jamais pu faire ça », remarque Alexandre Sesa.

même métier, et ont des objectifs communs. Et qu'il est nécessaire de s'entraider. « Ça n'a pas été si complexe que ça, finalement », se souvient-il. C'est en interne que les choses se sont avérées plus ardues. Il a fallu faire face à des idées reçues, des regards dépassés, l'individualisme et le manque d'esprit d'équipe.

Et c'est sur la coopération, ou plutôt sa propre coopération, que l'équipe d'encadrement commence son travail, en se questionnant : est-ce que l'on se comprend ? Est-ce que l'on parle le même langage ? Comment pouvons-nous

☑ Avant de répondre à un client sur les délais, on consulte les opérateurs.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

agir autrement ? « On a essayé ensuite d'établir une vision commune sur les liens entre santé et performance, en développant avec le management un questionnement croisé pour que les gens travaillent mieux ensemble, remarque Cédryc Fernandez : dans l'objectif d'établir une organisation centrée sur le besoin des opéra-

teurs en lien avec les attendus de production, et de permettre une meilleure intégration du besoin des clients. »

Les délais sont au cœur des réflexions : l'entreprise a tendance à prendre tout le travail qui arrive, avec des délais imposés par les clients. « Et bien sûr, c'est souvent l'opérateur final qui en fait les frais », insiste Alexandre Sesa. Certes, des tableaux, des indicateurs existaient, avec des cadences théoriques. Mais ils ne tenaient pas compte des modifications de spécifications ou de priorités demandées par les clients.

### Des locaux réorganisés

Désormais, le personnel de l'atelier est associé à l'établissement des délais et aux gammes de contrôle. Une première estimation est réalisée par l'encadrement, puis les opérateurs l'approuvent ou apportent des aménagements, en fonction de la difficulté des tâches, de l'état des pièces, etc. En proposant parfois aux clients d'étaler les livraisons. « On s'est aperçus qu'il est très rare qu'un client ait besoin de la totalité de sa livraison en une fois, poursuit le responsable de production. Grâce aux relations de confiance que nous avons réussi à établir, on peut en discuter avec le client en lien avec les propositions faites par les salariés. »

La démarche lean a également débouché sur une réorganisation des locaux. Un zonage a été établi, pour délimiter les postes et les flux. Les postes ont été réimplantés. De nouvelles tables, ergonomiques, ont été achetées, ainsi que des sièges réglables. « Ils sont nettement mieux, confirme une opératrice. On peut les régler, travailler debout si on veut... » Un disque –

rouge, vert ou orange – permet aux salariés d'alerter visuellement sur une difficulté rencontrée en production. Et surtout, chacun ose interpellé la cheffe d'équipe, faire remonter un problème, partager une inquiétude.

« La Carsat nous a ouvert les yeux sur certaines de nos pratiques, insiste Sultane Cavdar, cheffe d'équipe. Même si nous avons des règles dictées par la qualité et les standards, nous nous appuyons sur les opérateurs, nous les associons en donnant de l'importance à ce qu'ils disent. » « Sultane et Alexandre ont su mettre en place les bonnes conditions pour que le personnel de l'atelier prenne la parole, remarque Cédryc Fernandez. Ce sont des porte-parole mais aussi des passeurs. » La cheffe d'équipe estime qu'ayant été opératrice, cela l'aide dans sa relation avec chacun, dans sa connaissance de l'activité et dans la résolution de problèmes.

Aujourd'hui, le climat semble apaisé. Certains intérimaires expriment même auprès de leur agence leur préférence pour venir travailler sur le site d'ADTP. « On a aussi développé la polyvalence, répond à la montée en compétences attendue par certains salariés et apporté de la souplesse dans l'organisation. Notre productivité s'en trouve améliorée, remarque Sabine Rouanet-Puppetti, la responsable des ressources humaines. On a beaucoup moins d'arrêts de travail et de plaintes. Un collectif qui fonctionne bien et apporte davantage de bien-être, ça paie. » « On fait de notre mieux pour satisfaire nos clients et rendre le travail agréable », résume dans un sourire Sultane Cavdar. Et oublier la boule au ventre. ■ D. V.

1. Établissement ou service d'aide par le travail.

## UN MAÎTRE-MOT : CONFIANCE

ADTP est une association présente sur cinq sites en Haute-Savoie. Elle emploie 650 personnes : des salariés dans les entreprises adaptées et des usagers dans les Esat. 80 % des personnes travaillant dans l'entreprise adaptée de Cluses sont des personnes en situation de handicap. Lorsqu'en 2016, le travail de fond, visant à mettre l'humain au cœur du projet, est lancé, certains ne se sont pas reconnus. « Les encadrants qui n'adhéraient pas à notre projet et à l'organisation qui

se mettait en place sont partis d'eux-mêmes », remarque le responsable de production. Chacun met en avant l'importance de la confiance tout au long de la chaîne, depuis l'opérateur jusqu'à la direction, en passant par l'encadrement. « Sinon, c'est voué à l'échec, poursuit Alexandre Sesa. On ne peut pas travailler avec des personnes qui arrivent avec des craintes, qui ont juste envie de repartir... et qui trop souvent ne peuvent pas changer d'entreprise, du fait de leur handicap. »

# Du salarié à l'entreprise, carton plein pour tout le monde

*Dore Emballage fabrique du carton ondulé. La bonne santé économique de cette cartonnerie du Puy-de-Dôme est intimement liée à celle de ses salariés.*

**UN PAYSAGE VALLONNÉ**, entre bocages, forêts et rivières: le Parc naturel régional (PNR) Livradois-Forez propose un véritable décor de carte postale. Au sein du PNR auvergnat se trouvent aussi des industries florissantes. Leur dynamisme repose sur leur capacité à attirer des salariés. Installée à la sortie du village de Dousson-la-Rivière, dans le Puy-de-Dôme, la cartonnerie Dore Emballage en est le parfait exemple.

Le site compte aujourd'hui 57 salariés, soit huit de plus que l'an passé. Il développe et produit des emballages en carton ondulé très dense (jusqu'à 2,8 kg/m<sup>2</sup>), à forte valeur ajoutée: emballages à température dirigée, remplaçant ceux en polystyrène; emballages grand format, très solides, supportant jusqu'à 1,5 tonne par gerbage pour le stockage en entrepôt...

« Depuis la création de l'entreprise, nous avons régulièrement une croissance de notre chiffre d'affaires annuel à deux chiffres, se réjouit Brigitte Pineau, directrice générale de Dore Emballage depuis 2006, arrivée en tant que comptable à l'ouverture du site, en 1978. Nous embauchons de nouveaux salariés tous les ans car notre carnet de commandes est bien rempli. »

Garder les salariés et en attirer de nouveaux est une nécessité pour cette entreprise située loin des grandes agglomérations. Et qui veille donc à leur bien-être, d'autant que la bonne santé économique de la cartonnerie est liée à celle de ses salariés. « En plus de réduire les risques professionnels,

papier kraft et de papier recyclé, puis coupé au bon format sur l'onduleuse. Sept salariés travaillent sur cette machine de 140 mètres de long particulièrement bruyante. Pour faciliter les échanges entre eux, ils sont équipés depuis une dizaine d'années de casques antibruit et communicants. « Nous pré-



© Patrick Delapierre pour l'INRS

Les nouvelles machines intègrent de plus en plus de protections pour les opérateurs, comme des grilles.

prendre soin des salariés encourage leur engagement dans l'entreprise, ce qui contribue à la faire progresser », soutient-elle. Et cela semble fonctionner car il y a peu de turnover.

Le carton ondulé est fabriqué à partir de grosses bobines de

voyons de remplacer la partie de l'onduleuse la plus bruyante en 2020 », précise Mathilde Chappat, responsable QHSE. En sortie d'onduleuse, les cartons peuvent ensuite passer dans d'autres machines, afin d'être redécoupés, imprimés, collés ou agrafés.

## LE PARC NATUREL RÉGIONAL FAIT LA PART BELLE AUX INDUSTRIES

Les parcs naturels régionaux sont des territoires qui ont choisi un mode de développement basé sur la mise en valeur et la protection de patrimoines considérés comme riches et fragiles – des patrimoines naturels, mais aussi culturels, comme par exemple la coutellerie à Thiers. Leur projet de protection s'inscrit dans un projet de développement économique, afin de le rendre attractif et de maintenir la population du territoire. Reconnu Parc

naturel régional (PNR) en 1986, le Livradois-Forez s'étend sur quelque 3 000 km<sup>2</sup> répartis sur trois départements de la région Auvergne-Rhône-Alpes: le Puy-de-Dôme, la Loire et la Haute-Loire. Le PNR compte plus de 100 000 habitants et 5 191 entreprises. 26% de la population active du PNR travaille dans l'industrie, soit deux fois plus que la moyenne nationale.



© Patrick Delapierre pour l'INRS

Les salariés ont la possibilité de signaler les situations qu'ils jugent dangereuses, de proposer des suggestions d'améliorations mais également d'indiquer ce qui les empêche de bien travailler.

Dore Emballage a été rachetée en 2005 par le groupe Smurfit Kappa, qui possède 247 usines de transformation de papier et de carton, en Europe et en Amérique. « Notre intégration au groupe a impulsé une nouvelle culture sécurité sur notre site, davantage axée sur les remontées de terrain, témoigne Isabelle Saillot, salariée de Dore Emballage depuis vingt ans et membre du CHSCT. Cela a permis d'aller encore plus loin dans la prévention des risques professionnels, mais aussi de progresser dans la qualité de notre production en développant de nouveaux produits. »

### Le terrain, encore et toujours

Un système de fiches de presque-accidents permet à l'ensemble des salariés de faire remonter des situations qu'ils jugent dangereuses. Elles peuvent être ainsi corrigées, grâce aux

suggestions des opérateurs ou lors des réunions du CHSCT. « Aujourd'hui, les salariés font également remonter ce qui les empêche de bien travailler », remarque Brigitte Pineau. « En plaçant l'humain au cœur des décisions, la prévention de la santé au travail est intégrée au fonctionnement de l'entreprise », constate Pierre-Loïc Sabetay-Sabin, contrôleur de sécurité à la Carsat Auvergne.

Dore Emballage œuvre en continu à l'amélioration des conditions de travail. « Tous les ans, nous investissons dans l'entretien des espaces de travail, bureaux compris, puisque 20 salariés y travaillent ! », précise la directrice. En 2018, l'espace de stockage des pièces détachées pour la maintenance, auparavant situé à l'étage, est déplacé à côté des ateliers, ce qui évite aux salariés de monter et descendre des escaliers en portant des pièces. À cette occasion, le système a été informatisé et facilite le travail des quatre salariés du service maintenance. Pour un confort visuel optimal, des LED sont installées progressivement dans l'atelier. Les bureaux sont équipés de lumières individuelles ajustables, et du parquet, plus chaleureux et moins glissant que le carrelage, y a été posé.

Les évolutions technologiques ont permis d'automatiser certaines tâches pénibles et de limiter les gestes répétitifs, à risque de troubles musculosquelettiques (TMS). « La plupart des machines défilent aujourd'hui automatiquement, évitant aux opérateurs de charger les cartons à la main », souligne la responsable QHSE. Pour les deux machines encore chargées

manuellement, des tables élévatoires évitent aux salariés de se pencher quand la pile de cartons diminue. L'entreprise a par ailleurs signé un contrat de prévention avec la Carsat Auvergne qui a contribué au financement d'une aspiration systématique des chutes de cartons en sortie de ligne. Celle-ci supprime les descentes dans la fosse avec un risque de chute et aussi le risque de TMS. Avant leur expédition, les piles de cartons sont mises sur palettes automatiquement grâce à un appareil appelé taqueur, entré en fonction cette année.

« Les nouvelles machines intègrent de plus en plus de protections pour les opérateurs, avec des grilles par exemple », précise Cyril Jambon, responsable production et maintenance. Le risque machines est également bien pris en compte lors des opérations de maintenance : consignations empêchant leur redémarrage en cas d'intervention, formation des opérateurs aux modes opératoires, dont la version simplifiée est affichée sur les machines et la version intégrale est disponible au poste de travail.

« Les machines dans notre profession ont beaucoup évolué. Il existe maintenant des filets de découpe du carton anti-coupe-main, ce qui évite aux opérateurs et aussi aux clients de se blesser avec le carton », souligne Brigitte Pineau. Si la directrice se réjouit du chemin parcouru par l'entreprise, « rien n'est jamais acquis, tempère-t-elle. Et pour continuer à avancer tous ensemble, et rapidement, les réunions du CHSCT sont organisées selon un rythme mensuel ». ■ K. D.

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE

La performance d'une entreprise ne repose pas seulement sur sa capacité à vendre mais aussi sur sa capacité à répondre à l'ensemble des attentes des clients, notamment en termes de respect des principes sociaux, environnementaux et économiques du développement durable. C'est ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). « Une démarche RSE s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise : les conditions de travail en font partie. Notre Parc naturel régional (PNR)

valorise la RSE de son territoire car elle représente un facteur de performance pour les entreprises, et d'attractivité pour de nouveaux salariés, explique Étienne Clair, responsable du pôle développement économique du PNR Livradois-Forez. Depuis juin 2017, le PNR finance donc les entreprises qui ont signé des contrats de prévention avec la Carsat Auvergne. Grâce à des fonds européens visant à développer la ruralité, une dizaine d'entreprises en ont déjà bénéficié. »

# Du Peps en Ehpad

*L'Ehpad Le Rayon d'or a participé au programme d'échanges performance et santé développé par la Carsat Centre-Ouest et le service de santé au travail d'Aunis et de Saintonge. Cette démarche, menée dans la cuisine de l'établissement, a abouti à l'amélioration de l'organisation de la restauration et la communication avec les autres services.*

**IL EST 7H**, à Lagord. L'Ehpad Le Rayon d'or s'éveille au son des cliquetis métalliques des ustensiles de cuisine. Le service de restauration rythme l'activité de l'établissement de Charente-Maritime, lieu de vie pour 102 résidents et de travail pour 62 salariés. Sept jours sur sept, un chef, un second et trois cuisiniers se relaient pour assurer le déjeuner et le dîner. Soit environ 120 couverts le midi, les salariés pouvant aussi en bénéficier, et une

centaine le soir. Les repas des résidents sont personnalisés, selon les recommandations du médecin coordonnateur de l'établissement: sept types de texture alimentaire s'adaptent aux pathologies et à la déglutition des résidents, qui peuvent aussi suivre des régimes hyperprotéinés. « *Et nous tenons compte des préférences alimentaires* », ajoute Pierrick Caillon, le chef cuisinier.

La cuisine interagit avec tous les



## REPÈRES

> **OUVERTURE de l'établissement en 1997**

> **102 RÉSIDENTS majoritairement avec des troubles cognitifs nécessitant un accompagnement spécifique.**

services: le moindre couac peut avoir des répercussions sur le fonctionnement de l'établissement. « *C'est pourquoi nous avons choisi la restauration – que nous avons décidé d'internaliser en 2015 – pour mener une action visant à améliorer la performance globale de notre établissement* », relate Delphine Vrillaud, directrice de l'établissement qui appartient au groupe Korian. L'action s'inscrit dans le cadre du programme d'échanges performance et santé (Peps), développé par la Carsat Centre-Ouest et le service de santé au travail d'Aunis et de Saintonge (Stas).

Lancée en 2018, la démarche est copilotée au sein de l'Ehpad par la directrice et Amandine Widloecher, ergothérapeute et référente prévention. Un groupe de travail de sept volontaires, représentant les différents services, est constitué pour la mener à bien. « *Les membres du CHSCT ont spontanément souhaité y être associés* », indique Amandine Widloecher. Afin de définir les points d'amélioration du service de restauration, l'ensemble des salariés doivent répondre à deux questions: « *Comment définissez-vous une bonne et une mauvaise*



📷 La cuisine interagit avec l'ensemble des services de l'établissement. C'est en raison de sa position centrale que la direction du Rayon d'or l'a choisie pour y mener une action d'amélioration des conditions de travail et de la performance globale.

© Fabrice Dimier pour l'INRS

## LE PROGRAMME PEPS

Le programme d'échanges performance et santé (Peps) a été développé par le service de santé au travail d'Aunis et de Saintonge (Stas) et la Carsat Centre-Ouest. Il vise l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en prenant pour point de départ une problématique précise, en ciblant un poste de travail ou un secteur d'activité de l'établissement. La méthode consiste à identifier un problème, analyser la situation de travail réel puis rechercher des solutions. D'une durée d'un an,

la démarche est participative. Un binôme au minimum, dont un représentant de la direction, la pilote dans l'entreprise. Les pilotes suivent sept jours de formation, dont cinq organisés dans les entreprises participant au programme. Ces journées alternent avec un suivi individuel par la Carsat Centre-Ouest et le Stas.

journée de travail? », pour les cuisiniers. Ou « *Comment définissez-vous un bon et un mauvais service à table?* » pour les autres salariés. L'analyse des réponses par le groupe de travail met en évidence sept dysfonctionnements, tous liés à l'organisation et la communication entre les services.

### Des demandes pas toujours justifiées

Chacun des sept points soulevés donne lieu à une observation de la situation de travail en question par un membre du groupe de travail et à des échanges avec le personnel concerné. « *Si on va directement du problème à la recherche de solutions, certains éléments risquent d'être oubliés et le problème ne sera que partiellement résolu*, insiste Franck Hamelin, contrôleur de sécurité de la Carsat Centre-Ouest. *D'où l'importance de cette phase d'observation qui permet d'identifier finement ces paramètres et d'expérimenter de nouvelles pistes d'amélioration.* »

Premier problème qui ressort : le nombre trop élevé de plateaux-repas en chambre demandés à la dernière minute. Ils sont réservés aux résidents qui ne sont pas suffisamment en forme pour manger au restaurant. « *Les discussions avec les soignants ont révélé que ceux-ci cédaient facilement aux demandes des résidents, alors qu'elles n'étaient pas toujours justifiées* », explique Delphine Vrillaud. Après sensibilisation du personnel soignant à ce problème, le nombre de ces plateaux est passé de quinze en moyenne, à chaque repas, à trois. Par ailleurs, la transmission de l'information sur ces plateaux, par les infirmières aux cuisiniers, est

jugée trop complexe, impliquant plusieurs retranscriptions écrites. La nouvelle version est simplifiée : l'information est désormais directement écrite sur une feuille, découpée en étiquettes.

Autre point perturbant le service : le retard en salle des résidents, qui arrivent le plus souvent à 12h15 au lieu de 12h. « *La démarche a révélé que certains soins du matin prenaient davantage de temps que celui estimé* », explique la directrice de l'établissement. La fiche de poste des collaborateurs a été revue, pour être au plus près de la réalité du terrain, en reportant certaines tâches à l'après-midi. Dans la même veine, l'ordre de distribution des médicaments aux résidents a été modifié, en commençant par les personnes les plus autonomes, qui arrivent souvent les premières en salle.

En un an, les sept situations identifiées ont été traitées, par ordre de priorité, grâce à des modifications organisationnelles. « *Au lancement de la démarche, je pensais qu'elle aboutirait à investir dans du matériel en cuisine* », admet Delphine Vrillaud. « *Ces améliorations ont permis de gagner 15-20 minutes par service, confie le chef cuisinier. Les compliments des résidents sont notre baromètre pour savoir si nous avons bien fait notre travail. Et nous en avons davantage.* » « *Les cuisiniers sont plus sereins aujourd'hui, c'est ce qui ressort des réunions d'équipe* », ajoute la directrice. L'évaluation menée à la fin de la démarche, en septembre 2018, montre également que l'ensemble du personnel est plus satisfait. « *Nous avons régulièrement tenu l'ensemble des salariés informés des avancées du projet* », souligne Amandine Widloecher.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

📺 En un an, les sept situations identifiées comme problématiques ont été traitées et la satisfaction est manifestement partagée à la fois par le personnel et par les résidents.

Fort de ce succès, l'Ehpad se lance dans une nouvelle démarche, toujours en cuisine, alliant prévention et performance, suivant la même méthodologie. Son objectif est d'agir sur le gaspillage alimentaire : 20 % de la production des cuisiniers est jetée. Encore en cours, la démarche a déjà mené à la mise en place d'une solution : des assiettes dont la quantité de nourriture est adaptée à chacun. L'information est intégrée au tableau compilant les préférences alimentaires des résidents et les textures, affichées en cuisine. « *Les poubelles sont déjà plus légères* », se réjouit Pierrick Caillon. ■ K. D.

## DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES PRIVILÉGIÉS

« *Notre expérience sur le terrain nous amenait, en Carsat Centre-Ouest et en service de santé au travail, au même constat : l'analyse d'une situation de travail permet à la fois d'actionner des leviers de performance pour l'entreprise et en santé pour les salariés. Nous avons donc développé ensemble le programme Peps, dont le point de départ ne cible pas un risque professionnel en particulier* », confie Vivian Dumond, ergonomiste au Stas. Cinq entreprises de différents secteurs de l'industrie et des services ont

participé au programme Peps en 2018 et cinq autres l'année suivante. « *Les échanges entre entreprises y occupent une place importante : elles se sont rendu compte que, bien que leurs activités soient différentes, elles pouvaient rencontrer des problématiques similaires, et qu'elles pouvaient même partager des outils analogues pour les résoudre* », analyse Franck Hamelin, contrôleur de sécurité à la Carsat Centre-Ouest.

# Entre lean et qualité du travail

À l'Ecarn Lyon, on forme les ingénieurs et managers de demain en s'appuyant sur le lean, et en considérant la santé au travail comme une composante forte de la performance globale et durable des entreprises... avec de nombreuses mises en situation et des interventions de la Carsat Rhône-Alpes.

**L'ECAM DOMINE** tout Lyon depuis son emplacement sur la colline de Fourvière. Elle accueille chaque année 1 500 étudiants, qui suivent un cursus de cinq ans après le bac. Mais aussi des personnes en formation continue, pour des masters spécialisés ou des formations de quelques jours. « Nous sommes une école d'ingénieurs généraliste, cependant nous n'avons pas une approche mécaniste : nos valeurs sont plutôt humanistes », souligne Christophe Collette, directeur de l'Ecarn Expert<sup>1</sup>. Il poursuit en mettant en avant l'apprentissage basé sur la pratique en conditions réelles, ainsi que sur l'importance du ressenti et de l'expérience des participants au service du collectif. Le lean notamment occupe une place centrale dans les enseignements. Mais attention, prévient le directeur : « Un lean au service du terrain. » « J'explique par exemple, complète Jean-François Caron, responsable du pôle management industriel, que lorsque l'on met en place une démarche lean, on doit faire deux colonnes : une mentionnant les délais, l'autre la qualité – juste la qualité, pas de sur-qualité. Si on ajoute une troisième colonne "coûts", alors on se transforme en cost killer, et ça n'est pas le but visé. Quant à l'amélioration de la performance globale, elle

découle naturellement de cette approche. »

Des collaborations ont été instaurées entre la Carsat Rhône-Alpes et l'Ecarn, « de façon à rendre le lean plus humain, plus proche de la réalisation du travail, explique Luc Thomasset, contrôleur de sécurité à la Carsat, et à instiller de la santé et sécurité au travail tout au long des cursus ». Il dénonce ainsi les méfaits d'une démarche lean mal appliquée, qui considérerait les temps de dialogue ou de régulation entre collègues comme du gaspillage... ce qui favoriserait la survenance de maladies professionnelles de type TMS ou burnout par l'intensification et l'appauvrissement du travail.

## Décloisonner

« Je vais être un peu provocateur, lance Jean-François Caron. Mais le fait que les heures d'enseignements de SST diminuent ne me choque pas. Au contraire. Car pour intégrer ces notions, pour que les managers de demain les aient en tête, il ne faut pas trop de cours théoriques. Il en faut un peu dans chaque cours, de manière à décloisonner. » Tout au long des enseignements, des mises en situation, des regards croisés sont proposés. Notamment à travers deux usines-écoles présentes à l'Ecarn.

Là, les étudiants ou les personnes en formation continue participent soit à un atelier de montage d'horloges, soit à une laverie associative. « Ces mises en situation sont très instructives, relève Luc Thomasset. Car cela permet de démontrer que le principe de participation ne suffit pas... Il faut amener les personnes à se parler, à jouer collectif, à coopérer et à collaborer autour du travail. C'est exactement ce que l'on veut démontrer dans la démarche "prévention et performance", en revisitant l'organisation et les fonctionnements des collectifs. » L'objectif étant de parvenir, que ce soit avec le lean, la qualité, ou l'excellence, à des transformations concrètes en termes d'organisation qui donnent au final davantage d'autonomie et d'agilité aux entreprises comme aux salariés.

« Le lean, j'étais contre... jusqu'à ce que je comprenne l'essence de la résolution de problèmes, remarque David Simeray, consultant en management de la performance et intervenant à l'Ecarn. J'ai pris conscience que le lean, c'était surtout de l'intelligence collective et un moyen d'impliquer les hommes dans leur quotidien de travail à travers l'amélioration continue. » ■ D. V.

1. Propose de la formation continue.

## ATELIER ECAM EXPERT, UNE LAVERIE ASSOCIATIVE

Douze salariés d'une même entreprise doivent faire fonctionner l'Atelier Ecarn Expert. Il s'agit de laver et rendre triées des chaussettes de tailles et couleurs différentes à deux clients. 15 minutes de mise en situation. « Vous avez compris votre travail ? », demande celui qui joue le manager. « J'ai rien à laver... », se plaint un participant. Au bout de 4 min 30, le transporteur passe. Pour rien. Les lots ne sont pas prêts... « Stop, c'est fini, annonce David Simeray, l'enseignant.

Les clients ne sont pas satisfaits. Vous avez dix minutes pour proposer deux actions d'amélioration. » Là, commencent les discussions. Chacun prend la parole pour convaincre. Les actions sont mises au vote. Elles seront testées lors du deuxième tour. Ainsi, chacun fait l'expérience du débat autour du travail et de son organisation, de la dynamique coopérative et de l'intelligence collective.