

Performance industrielle & Santé au travail



Artesial Consultants est un cabinet de conseil spécialisé dans la performance industrielle. A ce titre, la santé au travail est devenue un domaine de son expertise. Depuis 2012, il réunit un groupe d'acteurs industriels et d'experts dans un cercle d'étude et de réflexion pour combiner performance industrielle et santé au travail. Parmi ses actions, des journées de rencontres sont organisées, dont la dernière s'est déroulée le 26 mars 2015, donnant lieu à des échanges d'expérience sur ces questions.

GLOSSAIRE

La santé selon l'OMS : "La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité". Cette définition sert de préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé.

Lean management : Cette méthode d'organisation du travail, inspirée du Toyota Production System, vise notamment à traquer les gaspillages et les opérations inutiles dans les processus de production. Elle repose sur le principe de l'amélioration continue et la participation de tous les acteurs du travail.

TMS : L'activité professionnelle peut jouer un rôle dans la survenue, le maintien et l'aggravation des troubles musculo-squelettiques. Ces derniers sont à l'origine de huit maladies professionnelles sur dix.

RPS : Difficile, par nature, à définir, la catégorie des risques psychosociaux est apparue récemment. Découlant souvent du stress au travail, ils peuvent engendrer non seulement des troubles psychologiques, mais également déboucher sur l'absentéisme ou des maladies professionnelles.

Carsat : Les entreprises doivent verser chaque année une cotisation communément appelée cotisation Carsat, principalement calculée et notifiée par la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail en fonction des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Si la recherche de performance industrielle est nécessaire pour rester compétitif, elle peut avoir des effets sur la santé des salariés. Leur bien-être n'est désormais plus matière à option pour les entreprises qui veulent assumer leur responsabilité sociale. Bonne nouvelle, l'optimisation de la production peut aller de pair avec l'amélioration de la santé au travail, sous réserve d'identifier les facteurs favorables ou défavorables à une performance durable.

L'AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE PEUT SE TRADUIRE PAR...

- ▲ La réduction des aléas et des situations de travail en mode dégradé
- ▲ Une motivation accrue
- ▲ Un enrichissement du travail

MAIS AUSSI PAR...

- La densification du travail
- Des troubles musculo-squelettiques
- La tension des flux
- Du stress

TROIS DÉMARCHES CLÉS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT :



SE MOBILISER POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

- ▶ Prendre en compte les facteurs de risques aggravants (charges, tâches répétitives, flux tendu...)
- ▶ Mesurer le niveau de santé des salariés
- ▶ Mettre en œuvre un plan de progrès (sécurité, ergonomie, confort de travail...)
- ▶ Lier santé physique et santé mentale



RÉGULER PAR UN MANAGEMENT EFFICACE

- ▶ Faire jouer pleinement leur rôle aux managers de proximité
- ▶ Les accompagner dans l'acquisition de compétences ciblées en santé et sécurité
- ▶ Favoriser leur autonomie en soutien des équipes



PARTAGER ET COMMUNIQUER AVEC TRANSPARENCE

- ▶ Une logique de long terme assurant le double objectif santé et performance
- ▶ Formaliser des rituels de communication, parler du travail
- ▶ Encourager les échanges informels



**PAS DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ DURABLES
SANS BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS**



Xavier MICHEL,
fondateur
de Resecum

Pourquoi les questions de santé au travail semblent-elles devenir plus importantes aujourd'hui dans les organisations industrielles ?

L'augmentation des exigences de productivité comme celle des indicateurs qui la mesurent augmentent la charge, pour les managers comme pour les équipes. On a certes allégé certaines tâches, mais de nouvelles contraintes sont apparues.

Au-delà de l'origine professionnelle des TMS qui s'est imposée assez récemment, c'est la question globale de la santé qu'il faut avoir en tête, au sens où l'OMS la définit. Or les liens entre souffrances physique, psychique et sociale sont très étroits.

Comment combattre cet essor des risques psychosociaux ?

Cela réintroduit l'importance de la qualité du management de proximité, qui doit

regrouper de nombreuses dimensions. On rejoint ici le lean qui prône une valorisation forte du travail et des opérateurs via l'aménagement d'espaces de communication dans un objectif d'amélioration continue intégrant les conditions de travail.

“Le lean prône une valorisation forte du travail et des opérateurs via l'aménagement d'espaces de communication dans un objectif d'amélioration continue.”

A ce titre et pour les plus avancés du moins, l'agroalimentaire est en pleine révolution culturelle : il doit créer des espaces de respiration et d'écoute dans un univers qui, historiquement, bien que vivant dans une certaine convivialité, était dur à la tâche. L'accroissement de la taille moyenne des unités est également à prendre en compte car elle a modifié les rapports humains.

La recherche de performance peut-elle présenter des avancées dans ce domaine ?

Oui, elle a déjà pu avoir un impact sur l'accidentologie ou le soulagement des tâches pénibles ; elle doit désormais mieux

investir les composantes psychosociales, y compris en admettant que la subjectivité fait partie du système. Il faut savoir écouter les collaborateurs qui se plaignent pour remonter aux véritables causes des dysfonctionnements. Et ne pas se mentir : un dispositif nouveau peut diminuer certaines valeurs du travail. Les gens ne sont résistants qu'au changement maladroitement mené. Sinon, ils peuvent comprendre la nécessité des arbitrages qui, au final, préserveront leur emploi. De manière plus prosaïque et au-delà des valeurs morales de la santé, une entreprise de 350 personnes qui passe de 3,5 à 6,5% de cotisation Carsat de sa masse salariale en quatre ans doit payer 250 000 euros de plus par an. Si l'on recherche de la performance, il semble souhaitable d'investir dans ces dimensions.

Resecum est un cabinet de conseil, de formation et de recherche appliquée, spécialisé sur les facteurs organisationnels et humains de la gestion des risques et l'innovation en matière de management.

IDEAL-STEP : Bientôt de nouvelles pistes

Impact du Déploiement et de l'Appropriation du Lean sur la santé au travail et l'Evolution des Performances productives

Lancée en 2012, Ideal-Sept est une “recherche action” pilotée par la DIRECCTE Bretagne avec la participation de la DIRECCTE Pays de Loire, de l'ARACT Bretagne, du LEMNA (Université de Nantes).

Des enquêtes de terrain ont été menées auprès d'entreprises pilotes pour identifier les conditions de mise en œuvre “favorable à la fois à la santé au travail et à la performance productive”. En découleront de nouvelles connaissances sur la mise en œuvre du Lean ainsi que des préconisations de bonnes pratiques. La publication des travaux interviendra d'ici la fin 2015.



Arnaud STIMEC,
professeur de
management
à Sciences Po
Rennes

Pourquoi, au-delà de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent-elles mieux intégrer les enjeux de santé au travail ?

Il faut en revenir à la théorie des coûts cachés, coûts dont les entreprises ne sont que très partiellement conscientes. Les problèmes de santé engendrent de la désorganisation, de la sous-performance, une baisse de la créativité et, plus généralement, une déperdition des énergies. Sans même y inclure ces coûts cachés, la plupart des études internationales estiment à 3 ou 4% du PIB mondial l'ensemble de coûts liés à la santé au travail. C'est supporté soit par la

collectivité, soit par les actionnaires. Mais dans tous les cas, mieux vaudrait préserver une performance optimale.

Est-ce possible ?

Oui. Il s'agit de faire la chasse à certains gâchis qui peuvent être redistribués en qualité de vie au travail, en avantages pécuniaires ou, tout simplement, en temps.

On peut également l'affecter à l'augmentation de l'intensité du travail, mais cela risque de n'être pas durable. Certes, le

contexte économique oblige à maintenir, a minima, la performance, et c'est une donnée intériorisée par les salariés eux-mêmes. Mais les risques pour la santé, psycho-sociaux notamment, sont difficiles à évaluer ; les problèmes peuvent éclater de façon très décalée dans le temps.

Concrètement, comment les entreprises doivent-elles appréhender ces problèmes ?

Avant d'aller chercher des outils, il leur faut faire le diagnostic de ce que nous avons appelé avec Ideal Step le “terreau” de l'entreprise. Ce travail visera à déterminer des objectifs à atteindre de manière incrémentale : on gagne

en performance, on la redistribue puis on franchit une nouvelle étape, et ainsi de suite. Pour ouvrir ce diagnostic, il

faut trouver des éléments de gestion qui permettent de suivre des indicateurs, même s'ils sont imparfaits. A titre d'exemple, je suis parfois stupéfait qu'un indicateur aussi basique que l'absentéisme ne soit parfois pas suffisamment pris en compte et exploité.

“Les problèmes de santé engendrent de la désorganisation, de la sous-performance, une baisse de la créativité et, plus généralement, une déperdition des énergies.”

Labeyrie (Landes)

Le site de production de saumon fumé de Labeyrie, situé à Saint-Geours-de-Maremne, a choisi d'intégrer la sécurité au travail dans la réflexion qu'il a démarrée sur la performance industrielle en 2012.

Une trentaine de managers de proximité a été formée pour mener des visites comportementales de sécurité. *"En rapprochant notre chaîne hiérarchique du terrain, nous voulions porter un regard sur chaque poste de travail et les gestes qu'il suppose en échangeant avec les opérateurs sur les facteurs de risque"* raconte Nicolas Rochefort, directeur de l'usine. De cette discussion sont immédiatement ressorties des actions concrètes pour adapter les comportements. A un rythme d'une à deux visites par an et par poste à temps complet, la démarche est prolongée et représente jusqu'à 400 visites annuelles.

"Nous avons déjà une grande expertise sur la performance et la qualité, mais nous pouvions encore progresser sur la sécurité" explique Nicolas Rochefort. *"Ces échanges ont modifié la culture dans nos ateliers où chaque personne peut désormais proposer des évolutions. Notre objectif reste bien sûr également d'améliorer notre performance, mais pas sans réfléchir à toutes les implications que cela peut avoir sur la santé et le bien-être de nos salariés"*.

Outre des actions d'amélioration continue, *"nous avons mis en place des rituels de communication"* précise



Nicolas Rochefort. Baptisées "réunion quart d'heure", il s'agit de rencontres hebdomadaires organisées au sein des équipes en fin de semaine, et de points de cinq minutes avant la prise du poste pour organiser les journées de travail. Les responsables peuvent les informer des performances de la production ou de l'actualité de l'entreprise. *"Quand nous les avons mis en place, nous avons craint de pénaliser la performance. Mais c'est le contraire qui s'est produit"* se réjouit Nicolas Rochefort : *"traiter les problèmes en amont nous a permis d'améliorer notre fonctionnement"*.

L'ESSENTIEL :

Formation des managers de proximité

Instauration de rituels de communication

Monique Ranou (Finistère)

L'atelier charcuteries du site Monique Ranou de Quimper a été doté d'une nouvelle ligne de fabrication de saucisses en 2013. Après deux années de fonctionnement, l'entreprise souhaitait dresser un premier bilan. Une enquête a été menée auprès de plus de 70 collaborateurs sur les 120 concernés, durant des entretiens d'une heure organisés avec un cabinet spécialisé. *"Nous voulions repartir d'une feuille blanche, sans a priori, et en garantissant une véritable liberté de parole"* explique Stéphane Bodin, son responsable. Des réunions avaient préalablement été organisées pour y préparer le personnel.

"Les conclusions de cette enquête nous ont permis de confirmer certains doutes quant à d'éventuels dysfonctionnements et, surtout, de mettre en place des actions correctives" pour-

suit-il. Concrètement, alors que les horaires de la ligne pouvaient subir des retards de production allongeant la durée du travail, *"nous avons mis au point des règles du jeu plus précises, en prenant une marge de sécurité le soir et en décidant qu'en cas de retard un jour, l'équipe terminerait obligatoirement plus tôt un autre jour"*.



Par ailleurs, l'organisation de la maîtrise a été revue avec l'objectif de lui donner plus de temps pour se mettre à l'écoute des employés. En passant de trois à quatre agents, l'essentiel de la journée est désormais suivi par un binôme et non par un seul agent. Autre exemple : la zone de cuisson des sau-

cisses souffrant d'un relatif isolement par rapport aux autres postes, ses moments de pause ont été aménagés de façon à ce que ceux qui y travaillent puissent les prendre en même temps que leurs collègues.

Enfin, des groupes de travail ont été mis en place pour associer les opérateurs à la réflexion sur des axes d'amélioration : sécurité, performance, qualité... Le tout sans perte de productivité ; *"les lignes fonctionnent avec une meilleure régularité"* constate Stéphane Bodin. En quelques mois, la productivité a progressé de 3 à 4% et le climat social s'est amélioré. *"Le bien-être au travail n'est pas une utopie, c'est un élément crucial de la motivation du personnel sur nos lignes"* en conclut Stéphane Bodin.

L'ESSENTIEL :

Enquête auprès des collaborateurs

Démarches de progrès associant les équipes

Pourquoi un Cercle Performance et Santé ?



**Thomas
DESCAMPS,**
Consultant et responsable R&D
chez Artesial Consultants

“Nous avons créé le Cercle Performance et Santé en 2012 parce que les membres de notre équipe percevaient bien alors que les questions de productivité et de recherche de performance étaient de plus en plus liées avec celles de la santé.

D'autant qu'à l'occasion d'un projet global d'amélioration chez l'un de nos clients, nous avons mesuré à quel point la démarche lean que ce projet induisait pouvait être source d'appréhension. Il nous fallait répondre aux critiques et nous interroger en profondeur sur le sujet.

En démarrant des recherches, nous avons découvert les travaux du LEMNA, le Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique

Nos échanges avec ses chercheurs ont inspiré cette idée de constituer **un cercle associant universitaires, consultants, mais aussi industriels** pour favoriser une réflexion commune.

Notre objectif était bien d'approfondir la problématique de l'impact sur la santé des progrès des performances productives. Plus précisément en analysant l'évolution des indicateurs de santé au travail et en cherchant à déterminer ce qui, dans un projet, peut être un facteur favorable ou défavorable.

Ce cercle s'est réuni à un rythme biannuel où des binômes consultants-industriels présentent leurs observations. Des spécialistes de la santé au travail (chercheurs, psychologues, ergonomes...) y sont conviés pour apporter leur éclairage et leurs préconisations.

Concrètement, **notre cercle a permis de créer un baromètre performance et santé**. C'est un premier fruit de nos travaux que nous pouvons dès à présent utiliser pour identifier, avant et pendant la mise en œuvre d'un projet, des points de vigilance ainsi que des axes de progrès.

De plus, nous avons pris conscience de la pertinence de réaliser un diagnostic auprès des salariés qui permette de mieux évaluer leur état de santé globale au regard de l'organisation du travail. Cela complète les indicateurs traditionnels comme l'accidentologie ou l'absentéisme qui, à eux-seuls, sont nettement insuffisants.

Nous avons également perçu la récurrence des questions sur la manière dont le management appréhende la santé au travail. **Nous travaillons donc à la conception d'un parcours de formation** qui permettra aux managers de proximité de mieux maîtriser leurs pratiques au quotidien.

Aujourd'hui, le Cercle Performance et Santé fédère une trentaine de personnes, dont une moitié d'industriels. Ces derniers expérimentent souvent la santé au travail de manière isolée : ils sont donc curieux d'échanger sur des expériences pratiques et n'hésitent pas à exposer leur propre cas.

Pour Artesial Consultants, ce cercle permet de consolider la pérennité des démarches de performance que nous proposons. Nos clients sont particulièrement sensibles au fait que nous intégrions davantage les enjeux de santé au cœur de nos missions.”

SYNTHÈSE BAROMÈTRE PERFORMANCE & SANTÉ

Evaluation du degré de maturité d'une entreprise suivant des critères structurants de toute démarche performance et santé.

