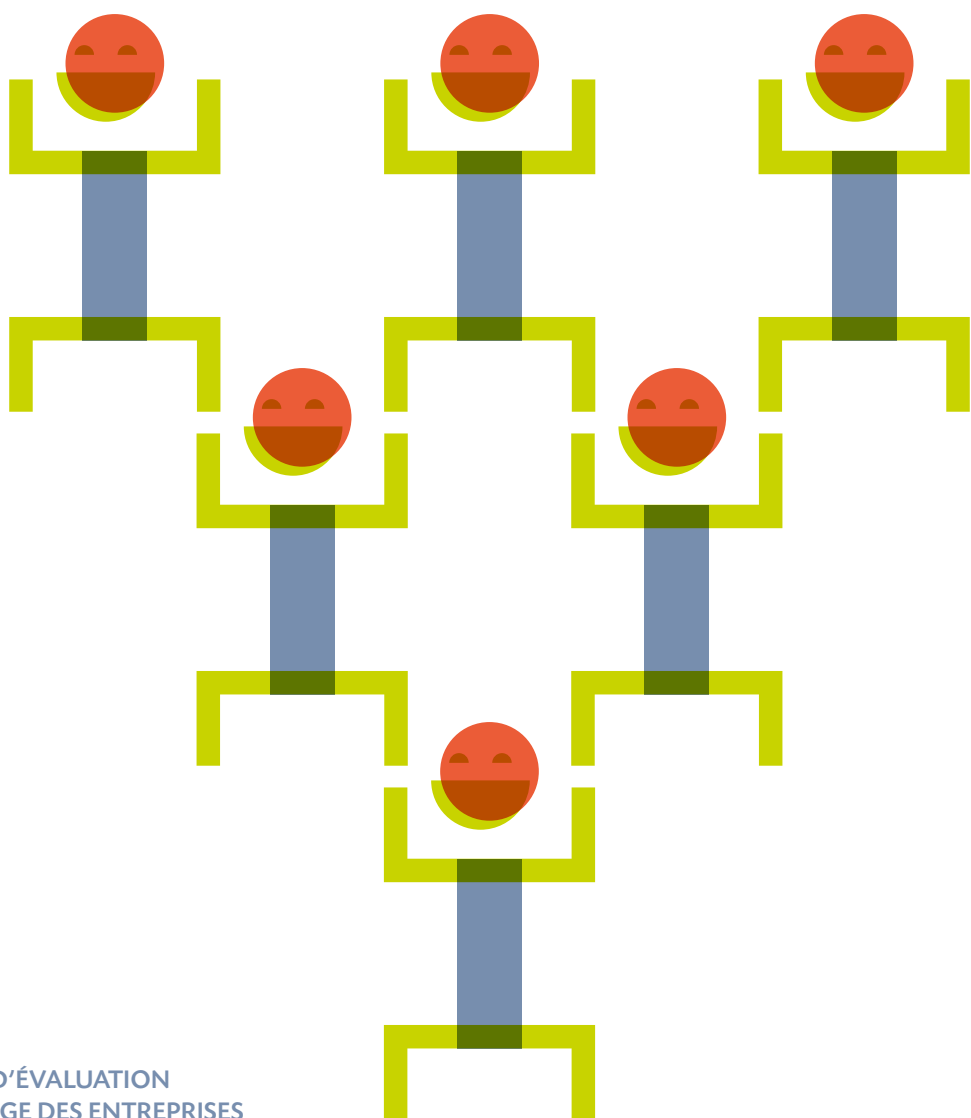


# SANTÉ & PERFORMANCE

Tous gagnants



# SOMMAIRE

En introduction .....	p.3
Ils s'engagent.....	p.4
<b>1. La santé, l'avenir de la performance.....</b>	<b>p.7</b>
A priori et idées reçues .....	p.8
Les bonnes raisons de passer à l'action.....	p.10
Deux systèmes qui, menés séparément, montrent leurs limites. ...	p.11
La santé, levier de performance .....	p.12
<b>2. Vers une nouvelle approche</b>	
<b>de la performance par le travail.....</b>	<b>p.13</b>
Santé, performance : définitions.....	p.14
Les évolutions du marché re-questionnent la performance .....	p.16
L'amélioration de la qualité du travail, au cœur de la démarche ...	p.19
Vers une performance globale incluant la santé.....	p.21
<b>3. Comment faire de la santé</b>	
<b>un levier de performance ?.....</b>	<b>p.23</b>
Optimiser la qualité du travail.....	p.24
La mise en place d'une démarche Santé et performance.....	p.27
Investiguer des thèmes pour améliorer la qualité du travail.....	p.30
<b>4. Réaliser votre diagnostic.....</b>	<b>p.31</b>
Comment faire son diagnostic ? .....	p.32
Le diagnostic.....	p.34
Les fiches bilan .....	p.47
<b>5. Annexes .....</b>	<b>p.53</b>
Les acteurs.....	p.54
Fiches structures .....	p.55
Remerciements .....	p.59

# EN INTRODUCTION

Dans un contexte socioéconomique aux exigences croissantes, comment améliorer à la fois compétitivité, emploi et santé au travail dans l'entreprise, dans une démarche de performance globale et durable ?

Pour relever ce défi, des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs professionnels, des consultants, des écoles, des structures professionnelles et des acteurs institutionnels, innove dans de nouvelles approches intitulées Santé & Performance. Ces innovations ont un **objectif : mettre en synergie des démarches de construction sociale et de développement économique**, en expérimentant de nouvelles pratiques de coopération et d'optimisation du travail.

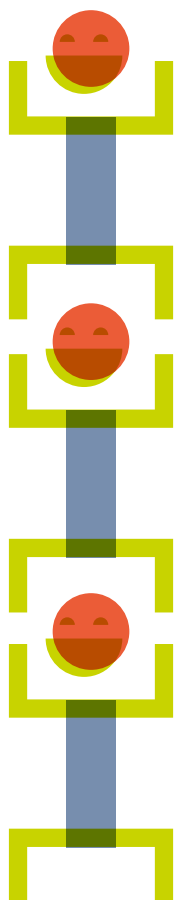
Un premier ouvrage s'appuyant sur des expérimentations propose à l'entreprise en quête de performance d'explorer 10 pratiques stratégiques : *SP1177 - 10 Bonnes Pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME.*

Le guide que vous tenez entre les mains — *Santé & Performance - Guide d'évaluation à l'usage des entreprises* invite l'entreprise à passer à l'action. Il propose des pistes opérationnelles pour **faire de la santé un levier de performance globale**, en plaçant le travail et les dynamiques collectives au cœur de la démarche.

Ce guide a été élaboré sur la base d'expérimentations terrain et de retours d'expériences d'entreprises volontaires et engagées. Il offre au dirigeant ou à tout acteur de l'entreprise des réponses aux principales questions qui se posent lorsque l'on souhaite initier ou conduire une démarche Santé & Performance :

- **Qu'entend-on par Santé et Performance ?**
- **Quels bénéfices pour l'entreprise ?**
- **Sur quels principes asseoir la démarche ?**
- **Comment faire concrètement, qui associer, à quel moment, avec quel outil ?**
- **Comment évaluer les pratiques et construire un plan de progrès adapté aux spécificités de l'entreprise ?**
- **Comment se faire conseiller ?**

D'autres l'ont fait avec succès alors n'hésitez pas à engager votre entreprise dans une démarche Santé & Performance !



# ILS S'ENGAGENT

Depuis sa création en 1906, le ministère chargé du travail a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique française en matière de santé et de sécurité au travail.

Le Gouvernement y accorde d'autant plus d'importance que la santé au travail et l'amélioration des conditions de travail, pour une bonne qualité du travail, sont tout à la fois une clé de la performance économique et sociale, de la compétitivité des entreprises, une exigence pour le recrutement et le développement de l'emploi et, enfin, une condition du maintien en activité des salariés les plus fragilisés. À cet égard, la conférence sociale de juillet 2014 a défini comme priorités la croissance, l'emploi, le dialogue social.

De réels progrès ont été accomplis dans notre pays comme en Europe dans les domaines de la sécurité au travail, de la prévention et de la protection de la santé des travailleurs.

Néanmoins la dernière enquête SUMER\* montre que ces progrès sont contrastés, puisque, depuis deux décennies, dans le secteur privé, les contraintes physiques ont effectivement reculées mais l'intensité du travail a augmenté. De même, les études de la DARES démontrent qu'entre 2005 et 2013 les

**Il est impératif  
de continuer dans  
la voie de l'amélioration  
des conditions de travail**



salariés ont subi une intensification des changements organisationnels et des contraintes de rythme de travail.

Il est donc impératif de continuer dans

la voie de l'amélioration des conditions de travail pour préserver la santé des travailleurs, mais aussi la compétitivité des entreprises.

À cet égard, je me réjouis de l'initiative conjointe de la Direccte, de la Carsat, de Thésame et du Conseil régional de Rhône-Alpes visant à promouvoir le développement de la santé sécurité du travail comme facteur de compétitivité des entreprises.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'François Rebsamen'.

**François Rebsamen**

Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

\* Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels, réalisée en 2009-2010 par 2 400 médecins du travail auprès de 48 000 salariés du secteur privé, des hôpitaux publics et d'une partie de la fonction publique d'État et des collectivités territoriales.

# ILS S'ENGAGENT



La performance d'une entreprise se mesure sur des critères économiques, sociaux et environnementaux reflétant les attentes des parties prenantes internes et externes. Pour gagner en compétitivité, les entreprises optimisent et rationalisent leurs systèmes de production en mettant en œuvre de nouvelles formes d'organisation et en éliminant les activités sans valeur ajoutée pour leurs clients. Leur développement doit impérativement être accompagné d'une prise en compte des conditions de travail qui, en plus de l'impact sur la santé des collaborateurs, constitue un gisement de productivité.

Soutenir la compétitivité des entreprises françaises est l'une des grandes priorités du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Pour mener ce combat, il est essentiel d'utiliser l'ensemble des outils à notre disposition et de mobiliser tous les acteurs. Les démarches d'excellence opérationnelle constituent un levier efficace d'amélioration de la productivité et de la qualité des produits et services. C'est pourquoi le ministère, à travers l'action de la Direction générale des Entreprises et des DIRECCTE, promeut le développement de ces méthodes, qui restent encore trop peu utilisées par les PME.

**La prise en compte des conditions de travail constitue un gisement de productivité**

La santé au travail ne doit plus être uniquement vue sous l'angle réglementaire mais considérée comme un axe d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Le ministère y accorde une importance toute particulière, et ses agents, dans les DIRECCTE, œuvrent, avec leurs partenaires, à la sensibilisation et à l'accompagnement des PME sur ce thème. Je me réjouis du travail entrepris conjointement par la DIRECCTE, le Conseil régional, la CARSAT en région Rhône-Alpes et Thésame, dont résulte ce guide, qui illustre parfaitement l'intérêt pour les entreprises de s'engager dans cette voie.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Emmanuel Macron'.

**Emmanuel Macron**

Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

# ILS S'ENGAGENT

La question de la santé au travail est devenue une question centrale dans la vie de nos concitoyens. Près de 700 000 accidents du travail sont recensés chaque année tandis que plus de 1 000 personnes par an décèdent dans notre pays d'un accident du travail ou des suites d'une maladie professionnelle. Un salarié sur dix est aujourd'hui exposé à au moins un agent cancérigène. Un nombre grandissant de salariés déclarent souffrir de symptômes liés aux risques psychosociaux. Indépendamment de leurs effets sur la santé des individus, ces risques ont évidemment des conséquences directes sur le fonctionnement des entreprises.



Cette situation préoccupante doit nous mobiliser, collectivement, dans l'avènement d'une société où la performance d'une entreprise ne se mesure pas exclusivement à sa performance économique mais à l'aune d'une vision globale du travail dont la santé doit être un pilier central.

## Santé au travail : Rhône-Alpes se mobilise

La Région Rhône-Alpes se mobilise pour accompagner les entreprises et les aider à répondre à ces défis considérables. Depuis plusieurs années, Rhône-Alpes s'engage en faveur de l'intégration de la santé dans les démarches d'amélioration de la performance, aux côtés des partenaires régionaux (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, Aravis) et dans les dispositifs qu'elle déploie.

La Région Rhône-Alpes accompagne les acteurs de la lutte contre les risques psychosociaux en soutenant des actions en faveur de la santé mentale au travail, dans le cadre

de partenariats avec des acteurs de terrain (Psytra, Mutuelle Souffrance et Travail).

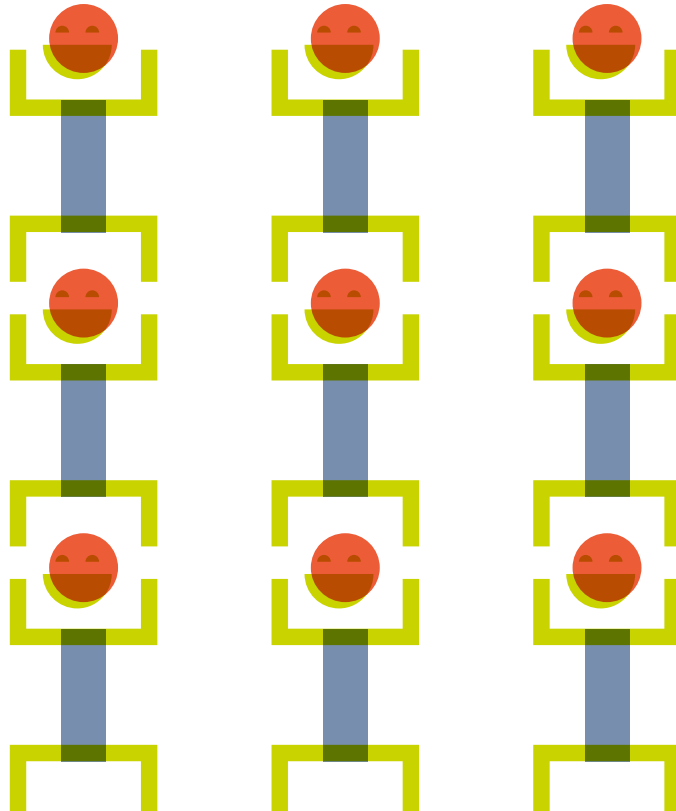
Au titre de sa politique de management de l'environnement dans les entreprises, la Région intervient pour la réduction des pollutions sur les lieux de travail à tra-

vers le soutien aux « technologies propres, sûres et sobres ».

Aux côtés de l'État, de la CARSAT et de Thésame, la Région Rhône-Alpes poursuit son action en faveur de la santé au travail grâce à ce guide qui permettra d'accompagner les PME dans cette transformation essentielle. Si l'amélioration de la santé au travail contribue à la productivité des entreprises, elle est avant tout un progrès social, utile au bien public et à l'épanouissement matériel et moral des individus et de la société.

**Jean-Jack Queyranne**

Président du Conseil régional Rhône-Alpes  
Ancien Ministre



# 1.

## LA SANTÉ, L'AVENIR DE LA PERFORMANCE

Les démarches qualité ont révolutionné la performance des entreprises. Beaucoup la mesurent, aujourd'hui, en termes financiers. Quels sont les autres enjeux et les défis des vingt prochaines années ? Les réflexions actuelles tendent à faire de la santé le levier d'avenir, pour améliorer la performance globale des entreprises.

# A PRIORI ET IDÉES REÇUES

## Investir dans la santé, ça coûte trop cher

**FAUX.** Travailler sur la santé ne veut surtout pas dire investir des centaines de milliers d'euros dans de nouveaux postes de travail, augmenter le nombre de personnes pour diminuer les cadences ou autres. C'est aussi **travailler sur l'organisation de votre entreprise** en dégagant du temps à vos équipes pour résoudre leurs problèmes et trouver ensemble des solutions. Cet investissement en temps vous permettra de progresser fortement sur les deux aspects que sont la Santé & Performance.

## La performance se mesure financièrement

**VRAI / FAUX.** Si, *in fine*, la performance économique de l'entreprise se mesure financièrement, elle est le **résultat d'une organisation complète, avec des facteurs multiples** (Qualité produit, Santé, Sécurité, Délai, Motivation, Qualité du travail, Capacité d'innovation...). Mesurer et maîtriser ces facteurs, c'est anticiper le résultat économique de l'entreprise. La performance doit donc aussi être mesurée avec d'autres indicateurs que financiers.

## La performance, ce sont des outils et des normes.

**FAUX.** L'un des aspects de la performance en entreprise est en effet lié à l'utilisation de méthodes, d'outils, ou de techniques apparentés à la Qualité, à l'ISO9001 ou au lean manufacturing. Mais qui est censé utiliser ces outils ? Les hommes et les femmes de l'entreprise. Donner envie à ces derniers de faire progresser l'entreprise par l'utilisation des dits outils est un levier de performance bien plus important que le déploiement d'un arsenal d'outils, que personne ne s'approprie. Faire de la performance c'est aussi et surtout **travailler sur l'humain par le respect, l'amélioration continue, et la coopération au sein de l'entreprise.**

## La santé c'est respecter les normes et lois relatives à la sécurité

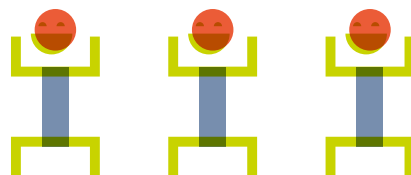
**VRAI / FAUX.** Respecter les lois et les règles de bases de sécurité (charges lourdes, pénibilité...) est le préalable indispensable. Néanmoins, la santé dans sa définition de l'OMS n'est pas seulement l'absence de maladie ou de blessure, mais aussi « un état complet de bien-être physique, mental et social ». Ceci implique de venir travailler avec envie, cette envie est aussi un facteur prédominant de performance. **Travailler sur l'intérêt du travail, la motivation permet de faire rimer Santé & Performance.**

## Améliorer la santé c'est détériorer la performance économique

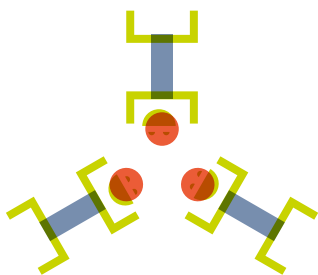
**FAUX.** Travailler sur la santé ne veut pas dire ne plus s'occuper de la performance économique, bien au contraire. Santé & Performance sont liées, l'une ne se fait pas au détriment de l'autre. **Améliorer la santé et le travail** (motivation, ergonomie) constituent le **levier d'avenir pour améliorer la performance économique.**

## Agir sur la santé, c'est faire du social.

**FAUX.** Bien des démarches de santé classique ou de qualité de vie au travail, sont assimilées à des gadgets sociaux. Le propos de ce guide est de montrer que la santé n'est pas un gadget : elle fait partie intégrante de l'entreprise, *a fortiori* de sa performance économique. Dans une entreprise où l'organisation est pathogène, développer des espaces de bien-être (yoga, jeux...) ne la rendra pas plus vertueuse. Par contre, **aborder les difficultés rencontrées dans le travail et les résoudre en équipe** fera progresser l'entreprise sur les deux tableaux : Santé & Performance.







# TESTEZ-VOUS !

En trois minutes, petit tour des questions essentielles pour vous positionner.

	OUI	NON
■ Vos collaborateurs, ont-ils <b>moins envie de venir travailler</b> dans votre entreprise ?		
■ Est-ce que <b>le taux d'absentéisme et le turn-over</b> au sein de votre entreprise se dégradent ou sont trop hauts ?		
■ Jugez-vous <b>le coût de remplacement</b> de vos collaborateurs excessivement élevé ?		
■ Vous engagez peu d'actions pour <b>motiver vos salariés</b>		
■ Avez-vous des <b>difficultés à recruter</b> et à rendre attractive votre entreprise ?		
■ Est-ce que <b>le recrutement d'un salarié</b> CDD et CDI consomme trop d'argent et de temps ?		
■ Vous avez peu d'actions pour <b>améliorer l'attractivité</b> de votre entreprise		
■ Passez-vous beaucoup de temps à <b>gérer les conflits</b> , au détriment de tâches à valeur ajoutée pour votre entreprise ?		
■ Considérez-vous que <b>le dialogue social</b> est peu constructif dans votre entreprise ?		
■ Faites-vous rarement ou difficilement appel au <b>travail d'équipe</b> avec les instances représentatives du personnel (DP, CHSCT....) pour <b>résoudre les problèmes</b> ?		
■ Vous avez peu d'actions pour <b>favoriser le dialogue social</b>		
■ Estimez-vous <b>l'engagement de vos collaborateurs</b> insuffisant dans le projet d'entreprise ?		
■ Vous avez peu d'actions pour <b>favoriser l'engagement</b> de vos collaborateurs		
■ Rencontrez-vous des difficultés dans <b>la remontée de problèmes</b> par vos collaborateurs et la recherche de solutions ?		
■ <b>Le management de la performance</b> (objectifs, indicateurs...) : est-il perçu plutôt négativement par les équipes ?		

**Vous avez plus de 5 Oui ?  
Alors la suite devrait vous concerner.**

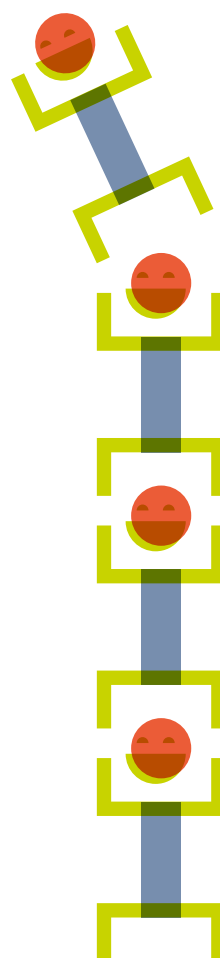
# LES BONNES RAISONS DE PASSER À L'ACTION

## Ne pas tenir compte de la santé au travail, c'est :

- Du **turn-over**, de l'**absentéisme**
- Des **arrêts de travail** pour maladie, accident du travail ou maladie professionnelle
- Des **coûts** de recrutement, de remplacement
- De la **démotivation**, un manque d'implication
- Des **conflits**
- Une **image négative**, un manque d'attractivité
- Une **perte de compétences** et de savoir-faire
- Une **perte de performance**, de compétitivité

## Tenir compte de la santé au travail, c'est :

- Attirer de **nouveaux talents**
- Préserver les **savoir-faire**, valoriser les **compétences**
- Réduire les **coûts** d'absentéisme, d'inaptitude, et les coûts d'accidents du travail et maladies professionnelles
- Faciliter le **dialogue social**
- Diminuer le temps consacré à la **gestion des conflits**
- Donner du **sens au travail**
- Ajouter des **marges de manœuvre** à tous les niveaux
- Donner **envie** de venir travailler
- Faciliter l'**organisation** des remplacements
- Gagner en **transparence**
- Faciliter le **travail d'équipe**
- Fluidifier la **circulation d'information**
- Équilibrer la **vie privée** et la **vie professionnelle**
- Favoriser l'**engagement** des collaborateurs dans le projet d'entreprise
- Assurer la **pérennité** de l'entreprise
- Améliorer votre **image** vis-à-vis des clients et des fournisseurs
- Gagner en **capacité d'innovation** et en agilité
- Gagner de **nouveaux marchés**
- Gagner en **performance globale**



# DEUX SYSTÈMES QUI, MENÉS SÉPARÉMENT, MONTRENT LEURS LIMITES

Si la réflexion sur la performance semble naturelle pour la plupart des entreprises – afin d’en assurer la viabilité –, la question de la santé fait souvent figure de parent pauvre, perçue seulement comme une obligation réglementaire. Dans certains cas, les entrepreneurs se montrent pourtant volontaires sur le sujet, pour réagir à des difficultés ou pour les éviter par anticipation.

## Mais finalement, peut-on agir sur la santé sans se préoccuper de la performance ?

Non de façon durable, à moins d’avoir le monopole sur une offre indispensable, c’est-à-dire une demande très élevée, avec peu de concurrents.

## Inversement, peut-on agir sur la performance sans se préoccuper de la santé ?

Non, même si un certain nombre d’entreprises évaluent leur performance en se limitant à une lecture simple des données économiques, considérant que tenir compte de la santé prend du temps et n’est pas forcément gage de performance.

## L’un ou l’autre des systèmes amène-il une garantie de pérennité pour l’entreprise ?

Non, dans le premier cas, s’il y a évolution du marché, de la demande ou de l’offre, l’entreprise sera-t-elle en capacité de réagir ? Non dans le second cas, car si rien n’est fait pour les salariés, ne vont-ils pas, à plus ou moins long terme, « démissionner » (au sens propre comme au sens figuré), freinant ainsi la performance économique de l’entreprise ? **Une réponse aux besoins présents et futurs de performance de l’entreprise serait donc la mise en place d’un système global Santé & Performance.**

## RETOUR D’ENTREPRISE

Quand performance et santé sont menées de front

Un questionnaire santé et RPS (risques psycho-sociaux) a été lancé par la responsable QSE de l’entreprise, portant sur trois facteurs de pénibilité : les contraintes physiques, celles liées à l’environnement et le rythme du travail. Le questionnaire a fait émerger le besoin d’améliorer l’ergonomie de certains postes de soudure, ainsi que l’environnement de travail très sombre. Un 5S a été initié, des postes combinant aspiration avec éclairage intégré ont permis de travailler sur la partie exposition aux fumées mais aussi efficacité en soudure. Chaque collaborateur a pu définir et organiser son propre espace de travail. Tous les éclairages de la zone et des autres secteurs de production ont été remis en état et optimisés afin d’améliorer la visibilité des postes, notamment pour la lecture des dossiers et plans de pièces.



# LA SANTÉ, LEVIER DE PERFORMANCE

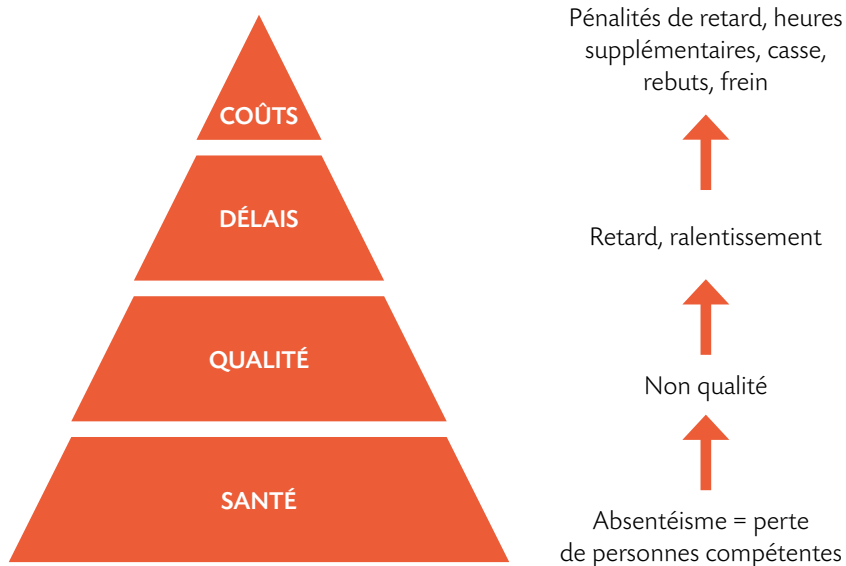
La performance économique est un résultat, une conséquence, une finalité. Agir sur la santé est un levier, un préalable à l'atteinte de cette performance, pour deux raisons au moins :

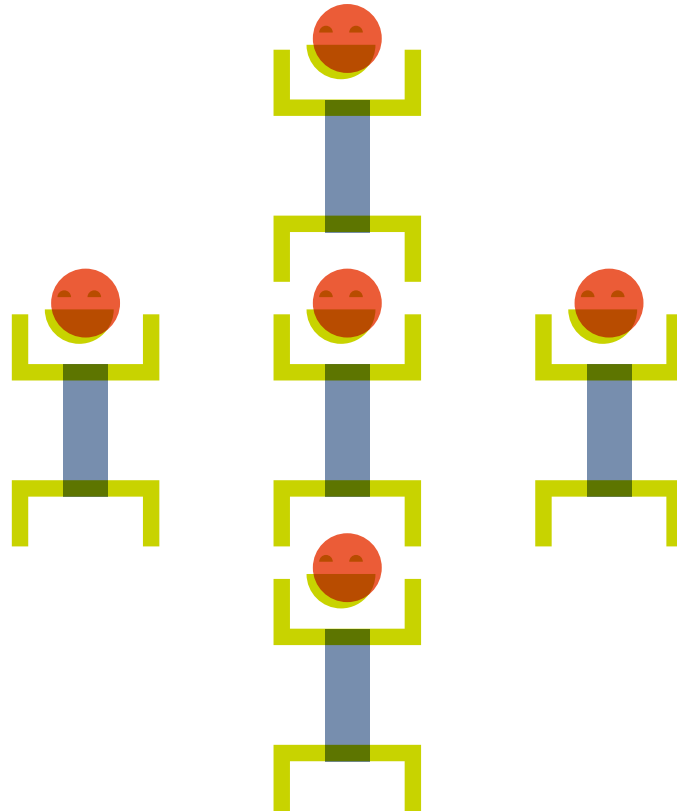
- La « non santé » (accidents du travail, maladie professionnelle, absentéisme, perte d'efficacité, manque d'engagement, désorganisation liée aux absences, coûts des cotisations accident du travail - maladie professionnelle...) est à l'origine de beaucoup de problèmes impactant la performance économique (cf. schéma ci-dessous).
- La « bonne » santé, par la prise en compte de la qualité de vie, permet de mettre les hommes en capacité d'agir et d'innover en faveur de la performance de l'entreprise.

D'ailleurs, la majorité des systèmes performances sont, dans leurs concepts de base, construits autour du travail d'équipe et la coopération autour des problèmes de l'entreprise. De fait, **l'implication et l'engagement de tous sont indispensables pour pérenniser la performance**. Comment peut-on imaginer la réussite d'un tel système dans une organisation qui fait fi de ses hommes ? Peut-on s'impliquer vraiment dans une entreprise si l'on ne comprend pas le sens, la vision, le projet de l'entreprise ? Comment peut-on demander aux gens de prendre soin de leur entreprise si celle-ci n'a pas pour vocation de maintenir l'emploi, d'améliorer les conditions de travail au même titre que la performance économique ?

**Intégrer la santé dans la réflexion globale de l'entreprise** — au même titre que la sécurité, la qualité, le respect des délais ou les coûts — permet ainsi de **créer une relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et le salarié**. C'est la clé de la performance pérenne.

## LA SANTÉ, SOCLE DE LA PERFORMANCE





## 2.

# VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PERFORMANCE PAR LE TRAVAIL

Qu'entend-on par santé ? Et par performance globale ? Ce chapitre reprend les concepts de base et oriente le lecteur vers une nouvelle approche du travail.

# SANTÉ, PERFORMANCE : DÉFINITIONS

Faites l'exercice : demandez à plusieurs personnes autour de vous de définir santé et performance. Vous aurez autant de définitions que d'interlocuteurs ! C'est pourquoi, avant d'expliquer en quoi ils sont liés, il convient de s'entendre sur le sens de ces deux mots.

## La santé

Le mot santé est apparu dans le monde du travail au début des années 80 dans le cadre des conventions et recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT). Dans une définition figurant dans le préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) signé par les représentants de 61 états, non modifiée depuis 1946, la santé est définie comme : « **un état complet de bien-être, physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie et d'infirmité** ».

Cette définition a encore ceci de contemporain qu'elle ne réduit pas la santé à l'absence de maladie, en considérant ses composantes physiques, psychiques et sociales. Elle démedicalise la notion de santé et invite à **considérer, d'une part les personnes dans leur globalité et d'autre part le travail comme un système relationnel en interaction avec la société**.

Être « en bonne santé » est donc une ressource majeure de développement social, économique et personnel. L'évolution des modes de vie et de travail, toujours selon cette définition, doit être une source de santé et la façon dont la société organise le travail doit permettre de créer un environnement plus sain. La notion de santé au travail existe donc bel et bien.

En 1995, le comité mixte OMS-OIT complète cette définition :

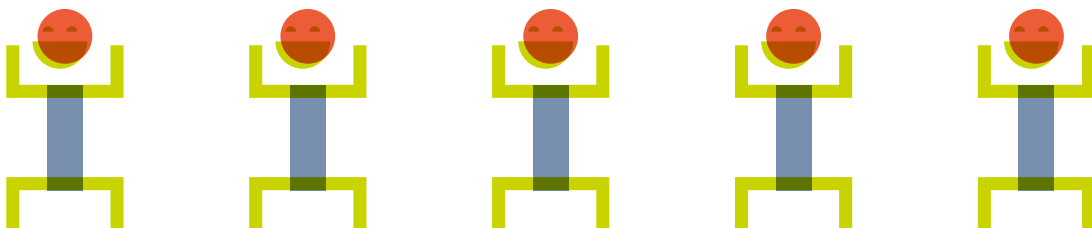
« La santé au travail s'articule autour de 3 objectifs :

1. **La préservation et la promotion** de la santé du travailleur et de sa capacité de travail
2. **L'amélioration du milieu** de travail et du travail qui doivent être rendus favorables à la santé et à la sécurité du travailleur
3. **L'élaboration d'une organisation** et d'une culture du travail qui développent la santé et la sécurité au travail. Cette culture s'exprime en pratique dans les système de gestion, la politique en matière de gestion du personnel, les principes de participation, les politiques de formation et la gestion de la qualité.»

Dans ce guide, ce que nous entendrons par « santé au travail » correspond à la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé, en tenant compte du bien-être dans ses dimensions physiques, psychosociales et cognitives.

En entreprise, prendre en compte la santé consiste à **faire en sorte que chacun des acteurs puisse effectuer son travail dans de bonnes conditions** tout au long de sa vie, en étant :

- **bien dans son corps,**
- **bien dans sa tête,**
- **bien dans ses relations avec les autres.**



## La performance

En France, dans notre langage, la notion de performance est essentiellement associée à un résultat (coûts, qualité, délais) ou à un rapport résultat/ressource :

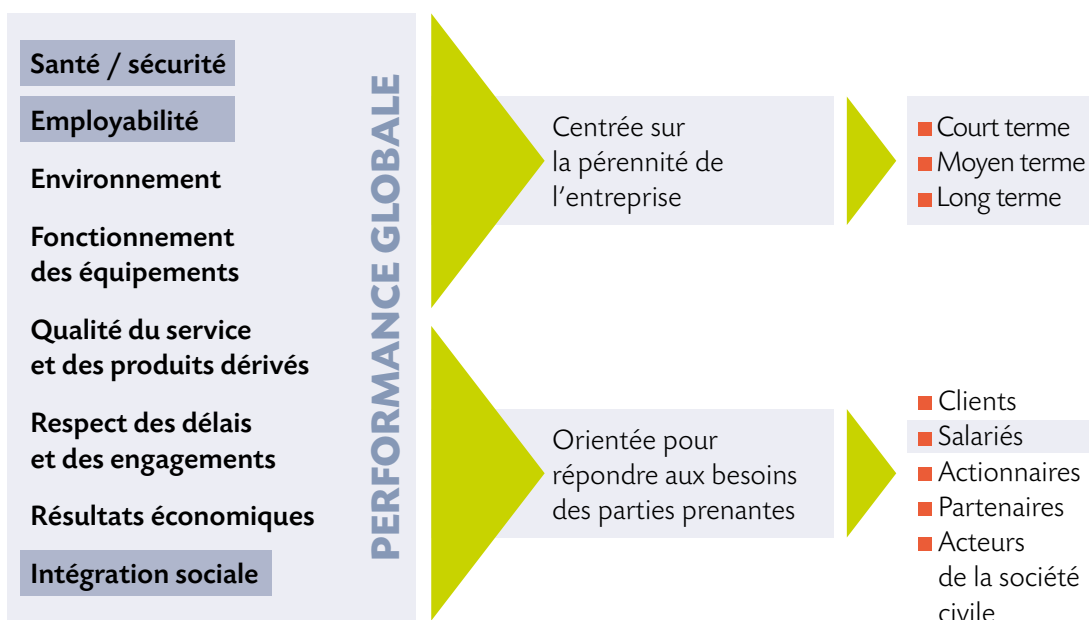
- **Dans l'exécution d'une tâche** : la performance décrit le résultat de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.
- **Dans le cadre d'une démarche** d'évaluation d'un service ou d'une entreprise : l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise les bonnes démarches rapidement, au bon moment et à moindre coût pour produire les résultats attendus et répondre aux attentes des clients.
- **Dans le domaine de l'économie** : la performance appliquée à une entreprise, un secteur économique, un pays... évoque par exemple la compétitivité, l'économie de ressources à services identiques ou par rapport à un objectif, le nombre d'emplois créés, ou encore le produit intérieur brut, ou le chiffre d'affaires.

Dans cette définition le résultat est exprimé par une mesure, une donnée chiffrée, faisant de la performance une valeur objective. En entreprise, ceci se traduit par des tableaux de bord, des indicateurs qui permettent une comparaison des écarts entre résultats et objectifs. La performance des entreprises, depuis l'industrialisation jusqu'à aujourd'hui, s'exprime généralement en termes de rendement ou taux de rendement, de productivité, et de divers ratios d'efficacité.

**Dans ce guide, ce que nous appelons performance globale est un prolongement de cette approche « résultat »** (cf. figure ci-dessous).

La performance globale d'une entreprise se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux et s'attache à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile ...). La performance globale est une **démarche de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes et de progrès pour toute l'entreprise.**

## LA SANTÉ, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE



# LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ RE-QUESTIONNENT LA PERFORMANCE

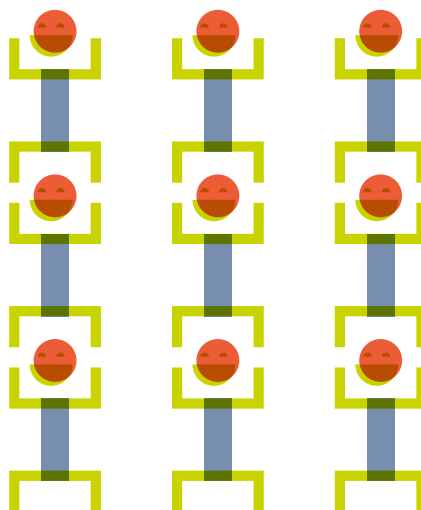
Chaque entreprise développe sa performance de façon spécifique : elle est fonction de son secteur d'activité, de sa culture et de son histoire, et du profil du dirigeant. Pour autant, l'évolution du contexte économique dans le monde, depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, et en particulier depuis 10 ans, appelle une transformation dans la façon d'approcher sa performance.

Le contexte a aussi son importance :

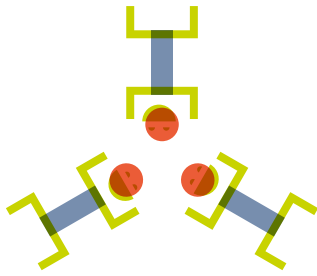
- **Quand le marché est prévisible et porteur** : c'était le cas des 30 glorieuses. Les organisations traditionnelles tiraient leur épingle du jeu grâce à leur expertise et à des tâches très spécialisées.
- **Quand la concurrence est importante** : c'était le cas de la majorité des entreprises à partir des années 80. Les organisations se sont davantage structurées grâce aux démarches qualité, à la mise en place des tableaux de bord et d'indicateurs plus précis, mais aussi grâce à des organisations croisées pour conduire des projets transverses ou pour donner plus de poids aux services supports (qualité, méthodes, logistiques...).
- **Quand la compétitivité repose sur la capacité à rebondir** : c'est le cas aujourd'hui de la plupart des entreprises. On peut parler d'environnement chaotique tant les business plans deviennent parfois caduques en quelques semaines. Dans ce contexte, l'entreprise a besoin de s'appuyer certes sur ses standards mais surtout de faire preuve de créativité et d'agilité. Elle doit répondre à des contraintes *a priori* paradoxales selon les secteurs (productions, achat, commerce...). On parle d'entreprise apprenante car elle se réinvente de l'intérieur, elle s'appuie sur l'expérimentation pour élaborer ses propres systèmes et non sur des solutions toute faites.

Avec plus de compétition, plus de mondialisation, plus d'incertitude, deux voies s'ouvrent aux entreprises :

- considérer **le travail comme un ensemble mécanique**, fait de rouages, qu'il s'agit de faire tourner plus vite.
- ou considérer **le travail comme un ensemble apprenant** et adaptable à ce futur complexe et incertain. Cet ensemble ne trouvera cette capacité d'adaptation et d'apprentissage que dans son capital humain. Voilà en quoi la santé est un levier de performance.







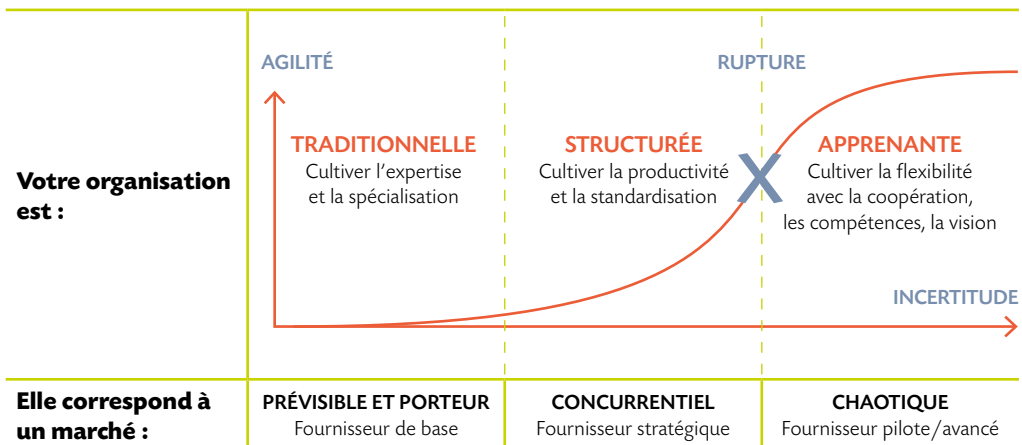
# TESTEZ-VOUS !

En trois minutes, situez votre entreprise au regard des différentes approches de la performance et de l'organisation de l'entreprise.

## DANS VOTRE ENTREPRISE

<b>La performance repose essentiellement sur :</b>	<input type="checkbox"/> Forte expertise, proximité, capacitaire	<input type="checkbox"/> Différence produit, qualité, flux et efficacité (productivité)	<input type="checkbox"/> Réactivité et flexibilité en production, coopération interne et externe, anticipation besoins client
<b>Vous améliorez la performance :</b>	<input type="checkbox"/> Périmètre poste de travail	<input type="checkbox"/> Périmètre service et pas projets transverses	<input type="checkbox"/> Périmètre global entreprise et clients/fournisseurs
<b>Vous décidez en fonction des résultats :</b>	<input type="checkbox"/> Court terme, jour et semaine	<input type="checkbox"/> Moyen terme, semaine et mois	<input type="checkbox"/> Moyen et long terme : semaine, mois, années
<b>Pour améliorer la performance, vous agissez sur/par :</b>	<input type="checkbox"/> Rythme de travail, performance individuelle, contrôle par le management de proximité	<input type="checkbox"/> Groupe de résolution de problème, standardisation, polyvalence, flux	<input type="checkbox"/> Capacité d'apprentissage et d'adaptation, travail collaboratif, autonomie et délégation

## RÉSULTATS

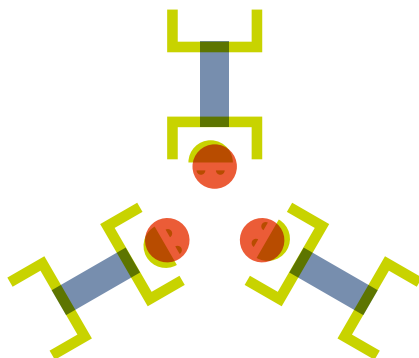


Votre organisation est-elle en phase avec votre marché ?

# TESTEZ-VOUS !

Vous avez répondu à ces questions, avec des avis plus ou moins tranchés. Est-ce que ce schéma signifie qu'une entreprise traditionnelle ne prend pas soin de ses salariés ?

**Une organisation, quelle que soit votre situation, peut développer une culture d'entreprise apprenante, sans même le savoir ou mener une politique explicite.** Car cela passe avant tout par un état d'esprit et une faculté à mobiliser l'intelligence de tous les collaborateurs. Ni standard, ni processus transverses, ni outils d'amélioration continue ne sont indispensables pour créer cette culture. Ainsi, le propos est de nous adresser à toutes les entreprises, quels que soient leur maturité, leur contexte, leur taille et leur activité.



## RETOUR D'ENTREPRISE

Comprendre pour apprendre

« »

Avec un taux d'absentéisme croissant depuis l'augmentation de l'activité, nous avons lancé auprès du personnel une enquête individuelle autour des irritants de chacun, en consolidant avec les FNC (fiches de non conformité) internes. Nous avons constaté que les services les plus touchés sont ceux dont les processus ont le plus de dossiers en cours (commerce et approvisionnement) liés à l'augmentation de l'activité donc un surcroît de travail. L'enquête a révélé le non-respect du « 9-12 h » qui est une règle dans toute l'entreprise. Durant cette période, les services ne doivent pas être dérangés afin de se concentrer sur leur tâche, ce qui prouve donc son intérêt pour le bien-être de tous les collaborateurs.

# L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL, AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ

## Une nouvelle approche du travail

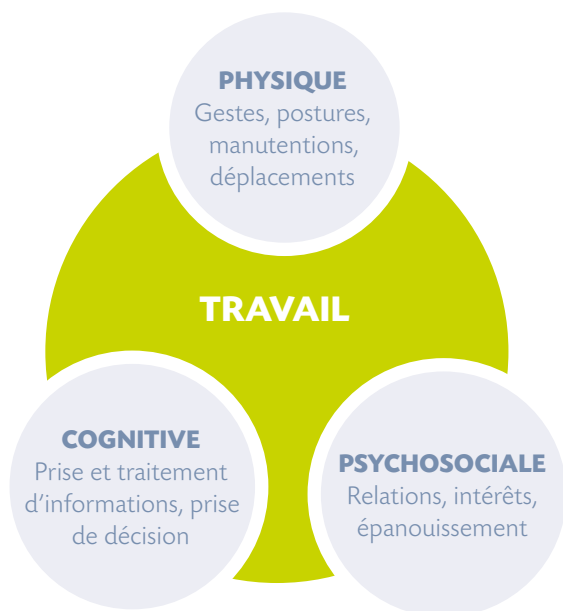
Les enjeux de performance et de santé se rejoignent dans le développement d'une nouvelle approche du travail.

### Le travail ne peut pas :

- se réduire au comportement que l'on peut observer,
- se mesurer via les seuls indicateurs de production qui ne reflètent pas la totalité de la contribution de la personne,
- se réduire à des modes opératoires et des standards.

### Le travail combine trois composantes :

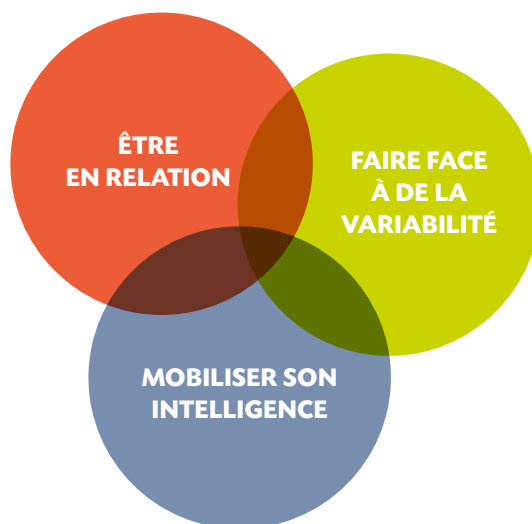
- physique : gestes, postures, manutentions, déplacement,
- cognitive : prise et traitement d'informations, prise de décisions,
- psychosociale : relations, vécu au travail, intérêt.



En effet, pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, les individus doivent notamment :

- **mobiliser leur intelligence** : mettre en œuvre des savoirs, des savoirs faire et des savoirs être,
- **être en relation** : s'intégrer dans les équipes, participer à des groupes de travail,
- **faire face à la variabilité** : élaborer des stratégies d'actions pour faire face aux aléas.

## L'HOMME AU CŒUR DU TRAVAIL



## La qualité du travail comme levier de performance et de santé

En conséquence de cette nouvelle approche du travail, faire de la santé un levier de performance revient à **construire une nouvelle qualité du travail...** à ne pas confondre avec un produit ou un service de qualité.



La qualité empêchée est à la source du malaise : la rigidité ou la déconnection de la prescription avec la réalité du terrain, la pression du temps, les injonctions contradictoires entre les différents objectifs, l'impossibilité de respirer ou de souffler, l'absence de temps de controverse pour que le collectif s'entende sur ce qu'est le travail bien fait. Tout cela brouille les repères et plonge les salariés dans une insatisfaction grandissante qui peut aller jusqu'à leur déstabilisation.



Yves Clot, psychologue du travail

■ **La qualité du service ou du produit** est ce que les entreprises font grâce aux démarches qualité, à l'écoute client, à la standardisation... C'est le résultat souhaité par l'employeur et par le client.

le principe de l'entreprise apprenante. C'est un bond en avant à réaliser pour l'entreprise, avec un partage et une décentralisation des décisions et des actions.

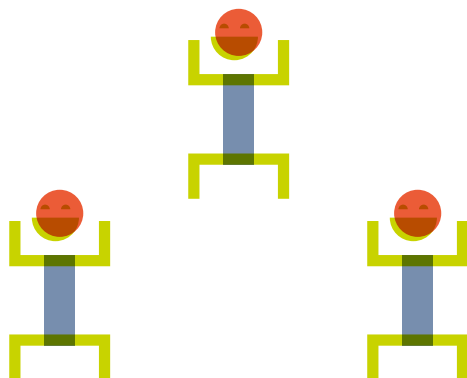
■ **La qualité du travail** porte sur la façon de travailler, individuellement et collectivement. C'est porter son attention sur les conditions permettant au salarié d'atteindre ses objectifs de production. Cela inclut les compétences, la conception du processus et du produit/service, les relations, l'organisation, l'expression et vise la réussite pour le salarié et pour l'employeur.

Faire de la santé un levier de performance revient à **débattre du « bien faire » et à restaurer le « pouvoir d'agir »** des salariés qui sont alors associés au projet d'entreprise. Ces marges de manœuvre redonnent au travail la fonction de croissance et de réalisation des personnes

Un travail constructeur de Santé et de Performance nécessite de **mettre en débat et d'enrichir la façon de travailler** individuellement et collectivement. Pour cela il est nécessaire d'identifier, d'expérimenter et d'évaluer collectivement des pratiques renouvelées : c'est

■ Est-ce facile ? Non, car pour la plupart des entreprises, il s'agit de changer de système de management.

■ Le consensus est-il immédiat ? Non, c'est le principe du débat. Mais l'expérience montre que **les décisions prises dans la concertation sont acceptées par le plus grand nombre.**



# VERS UNE PERFORMANCE GLOBALE INCLUANT LA SANTÉ

Pour analyser la qualité du travail et la mettre au cœur de la performance globale, trois conditions sont à réunir.

## 1 – Un management impliqué

C'est le rôle des directions et des managers d'**instaurer une ambiance de coopération et de débat**. La force de l'intelligence collective permet à chacun de révéler un potentiel souvent caché. Agir sur la qualité du travail vient donc questionner la façon de manager les hommes dans l'entreprise et la façon de piloter l'activité et l'amélioration dans l'entreprise.

## 2 - Un pilotage global

L'amélioration de la qualité du travail passe par quatre dimensions, selon la culture de l'entreprise.

### ■ Dimension opérationnelle : le « quoi »

C'est-à-dire tout ce qui permet de créer de la valeur et de réduire les pertes : les standards, les postes de travail, l'équipement, les flux physiques et d'information, les méthodes et gammes de production...

### ■ Dimension organisationnelle : le « comment »

C'est-à-dire tout ce qui permet de mettre en place une stratégie et d'organiser l'activité : le management de la performance, le pilotage et indicateurs de pilotage, les interactions entre services, les audits, les réunions et la communication, la participation du personnel...

### ■ Dimension stratégique : le « vers quoi »

C'est-à-dire tout ce qui définit les grands objectifs de l'entreprise et permet de les atteindre :

le comité de direction, les indicateurs globaux, les feuilles de routes ou business plan, le déploiement de projets stratégiques...

### ■ Dimension managériale et culturelle :

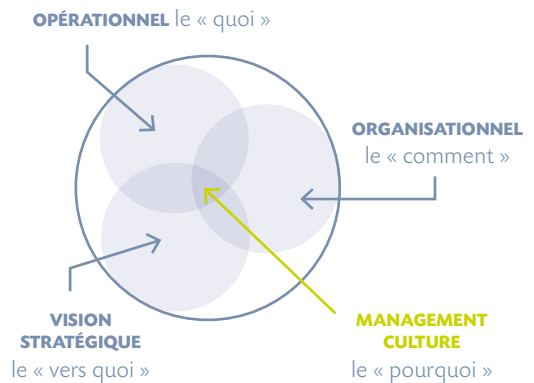
#### le « pourquoi »

C'est-à-dire, tout ce qui stimule un état d'esprit et des comportements favorables à la stratégie, tant au niveau collectif qu'individuel : les pratiques participatives, les RH, la gestion des compétences, l'autonomie, la délégation...

Au regard de ces dimensions et pour faire de la santé un levier de performance, deux réflexes à avoir :

- Il faut **se questionner sur ses pratiques** afin d'y intégrer les enjeux liés à la santé. Cela impacte la culture de l'entreprise et sa vision de la performance.
- Il faut **agir sur les 4 dimensions**, à la fois pour plus de cohérence et pour connecter la réalité du terrain avec la stratégie de l'entreprise.

## VERS LA PERFORMANCE GLOBALE



## RETOUR D'ENTREPRISE

La santé un levier stratégique

« Dans cette entreprise assise sur un fort savoir-faire, la santé est primordiale. Ce point est donc abordé à chaque revue mensuelle du Codir. Les indicateurs sont suivis mensuellement par le responsable QSE. Lors des entretiens individuels, le bien-être est abordé ainsi que la participation aux projets d'amélioration de l'entreprise. » »

### 3 – Une mise en débat du travail

Il ressort de notre réflexion que pour faire de la santé un levier de performance, il faut se questionner sur ses pratiques selon ces quatre dimensions. Pour cela, des pratiques fondamentales ont été identifiées :

■ **L'amélioration continue** : la qualité du travail doit faire l'objet d'une démarche pilotée, à partir d'observations ou de diagnostics partagés. L'objectif est d'ouvrir le débat sur l'analyse de la situation avec un partage des représentations, une réflexion en équipe sur les pistes d'amélioration, une phase d'action dans l'intention d'expérimenter les solutions, et une mise en commun des résultats pour un apprentissage commun.

■ **La coopération dans les équipes doit permettre de développer le collectif autour du travail** : la mise en débat du travail entre les collaborateurs et les différents métiers de l'entreprise doit s'appuyer sur l'esprit et les pratiques de coopération. En effet, pour pouvoir débattre du travail, il faut apprendre à mettre côte à côte les points de vue et les réalités de chacun ; c'est sortir des organisations « silos » et des intérêts individuels pour arriver à conjuguer les contraintes, les objectifs spécifiques et les perceptions des individus afin de construire collectivement des solutions et améliorer la qualité du travail d'un ensemble d'activités.

C'est le rôle des managers d'installer les pratiques de coopération et de permettre son apprentissage. Cela demande des compétences en communication, en animation d'équipes, ainsi qu'une capacité à « suspendre » à bon escient sa propre expertise pour révéler et développer celle de ses collaborateurs.

■ **L'intégration de la santé** : à partir du moment où son impact sur la performance a été démontrée, la santé doit faire partie intégrante des critères de performance et de qualité du travail. Ceci vient modifier la définition même de la performance. La santé s'intègre dans les projets existants par une approche basée sur les deux points précédemment évoqués.

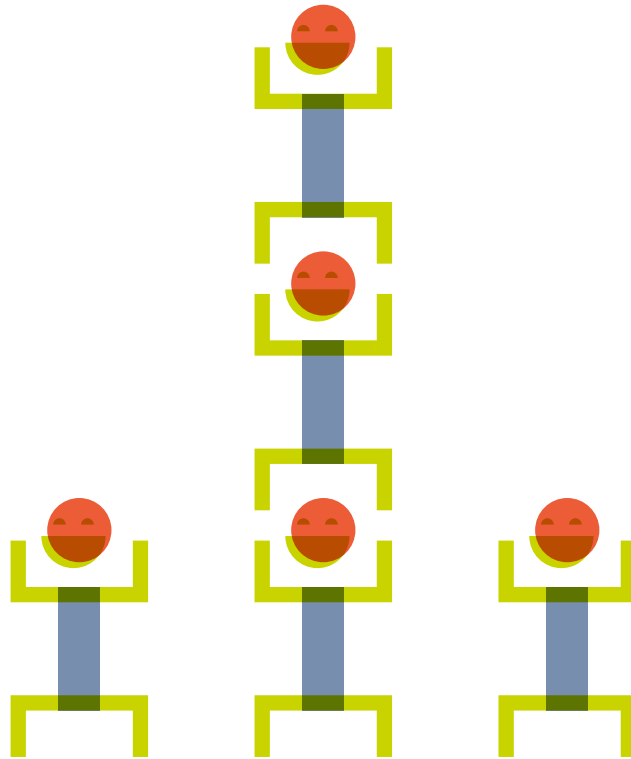
Cette approche nous dirige vers la **notion de performance globale et durable**, dans la mesure où :

- la performance n'est plus contenue seulement dans la notion de productivité ou de résultats économiques,
- le pilotage de la qualité du travail permet des actions dans les quatre dimensions,
- elle préserve ses ressources humaines, mais elle active également leur motivation, leur développement, leur fidélisation, sans parler de l'attractivité dont peut bénéficier l'entreprise.

### RETOUR D'ENTREPRISE

Prendre en compte la réalité du travail

« Afin d'améliorer l'efficacité de la production et de rendre plus autonomes les responsables d'équipe, nous avons constitué différents groupes de travail pour définir des indicateurs de performance. Ceux-ci ont ensuite été mis en place dans différents ateliers. Un de nos ateliers a très mal vécu ce nouveau mode de suivi. Effectivement, très autonome dans la manière d'organiser son travail, nous avons pris conscience que cette équipe était en capacité de gérer de fortes variations d'activité, jouant sur la polyvalence et un partage des responsabilités. Les indicateurs proposés ne reflétaient pas le mode d'organisation de l'équipe et plus encore, entravaient son bon fonctionnement. Cette expérience nous apprend que la construction d'un indicateur doit se faire en prenant en compte la réalité du travail et de son organisation, forcément exprimée par ceux qui seront concernés par cet indicateur, au risque d'obtenir l'effet contraire. »



# 3.

## COMMENT FAIRE DE LA SANTÉ UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

Vous souhaitez faire de la santé un levier de performance. Pour cela, il est nécessaire de procéder par étapes, avec des préalables indispensables. Dans ce chapitre, vous trouverez des grands principes et des éléments méthodologiques pour mener votre démarche.

# OPTIMISER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

## Comment concrétiser la stratégie ou l'intention de faire de la santé un levier de performance ?

Comme expliqué dans le chapitre 2, le lien entre la performance et la santé se construit en développant la qualité du travail. De quelle manière concrètement ?

### 1 – Analyser le travail

Entre le travail prescrit (théorique ou défini par les méthodes) et le travail réel, il y a toujours un écart. Un écart pour aller de « ce qui est demandé » jusqu'à ce que « cela demande ». Pour preuve, la « grève du zèle », qui consiste à respecter la prescription à la lettre, provoque invariablement le blocage de la production. Les premiers à percevoir ces écarts sont bien sûr ceux qui font le travail ; c'est leur action qui comble les manques. Le rêve de Taylor qui pensait enfermer le travail dans une organisation scientifique s'effondre, en particulier dans l'environnement actuel chaotique et complexe ! Mais comme le suggère Yves Clot « le silence taylorien qui recouvre les gestes humains n'abolit pas pour autant l'activité de celui qui travaille ». Par son « activité » le salarié nous donne à voir à quel point il existe entre le modèle théorique issu de l'organisation et les réalités de la production « un fossé qu'il comble par son intervention ».

Comprendre le « point de vue du travail » et les « ficelles du métier », consiste à analyser le travail en profondeur en lien avec les savoir-faire, avec les arbitrages, avec les régulations de tous ordres à opérer en permanence face aux dysfonctionnements et aux aléas, et avec les stratégies développées par les personnes individuellement et collectivement.

La difficulté dans cette analyse en profondeur du travail, c'est de **repérer ce que le salarié affronte**,

tout ce qu'il mobilise, ce qu'il risque pour agir, car ceci ne se voit pas... Si l'observation du salarié confronté à la tâche est un passage obligé elle ne suffit donc pas. Elle nous renseigne sur le comment mais ne nous dit rien du pourquoi. Seuls les observations, les entretiens et les échanges menés avec des règles déontologiques permettront d'approcher toutes les composantes du **travail tel qu'il se passe réellement, de comprendre les mécanismes qui le déterminent et ainsi identifier les leviers de progrès** qui permettront d'améliorer la qualité du travail, ceci en considérant comme centrales « **les régulations humaines** ».

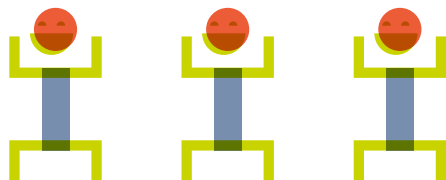
### 2 – Intégrer la santé

#### Que met l'entreprise derrière le mot santé ?

La santé, selon la définition de l'OMS, intègre des notions de sécurité et d'ergonomie (bien dans son corps), de stress et de motivation (bien dans sa tête), de relation et d'appartenance (bien dans sa relation). Chaque entreprise peut comparer son référentiel «santé» à celui de l'OMS et voir où elle en est dans la prise en compte de ce périmètre « santé ».

#### De quelle manière l'entreprise intègre les enjeux de santé dans sa performance ?

Cette question vient interroger le référentiel « performance » de l'entreprise : résultats économiques, productivité, niveaux de qualité, taux de service sont des critères usuels. Mais intègre-t-elle des critères tels que : **la capacité à créer des solutions aux imprévus** et donc la flexibilité et la créativité, la partage d'expérience et donc le développement des compétences, la motivation et l'enthousiasme des personnes et donc l'esprit d'initiative, la capacité à voir et traiter les difficultés et donc l'implication, la capacité





à décider à chaque niveau et donc la réactivité, l'attractivité de l'entreprise et donc la mise à disposition de nouvelles ressources, la diversité et la capacité à coopérer et donc **l'intelligence collective...** ?

### De quelle manière l'entreprise fait de la santé un enjeu stratégique pour tendre vers la performance globale et durable ?

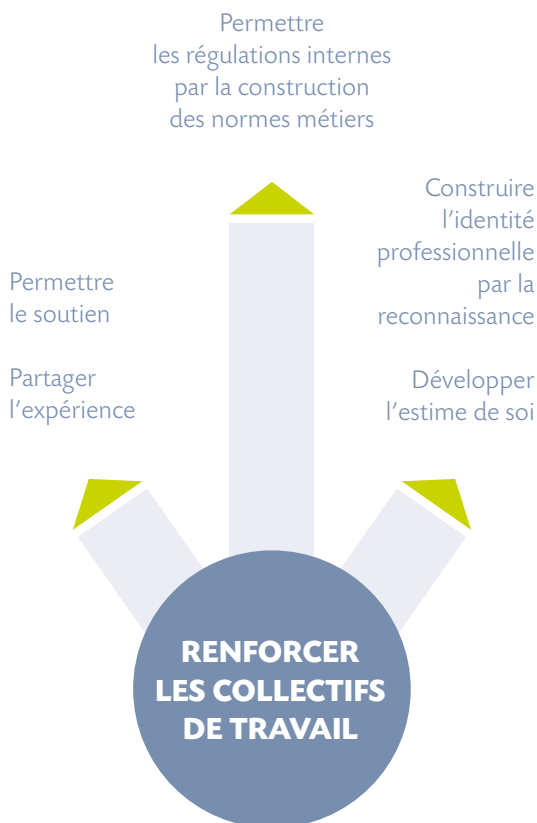
Tendre vers la performance globale et durable, c'est prendre en compte les moyens que se donne l'entreprise pour aller loin et longtemps. C'est s'occuper non pas seulement des « œufs d'or » qu'elle peut pondre rapidement, mais aussi du maintien de ses capacités à pondre longtemps, sans s'épuiser, sans se déconnecter de son environnement interne et externe. Il s'agit donc de **piloter autant la façon d'agir que les résultats** : la santé avec ses trois dimensions physique, cognitive et psychosociale, constitue la composante essentielle de sa capacité humaine. Encore faut-il que l'entreprise intègre dans sa stratégie les enjeux santé, et qu'elle parvienne à rendre réelle cette stratégie pour la faire pénétrer le quotidien des collaborateurs.

### 3 - Construire la coopération

L'analyse en profondeur du travail nous révèle aussi la dimension collective du travail. **L'importance de la confrontation et de la coopération** entre les expériences, les savoirs, les intuitions qui se transmettent de l'un à l'autre au sein du collectif. Le travail s'inscrit dans cet espace où les salariés élaborent ensemble, au fil du temps, les « règles de l'art ».

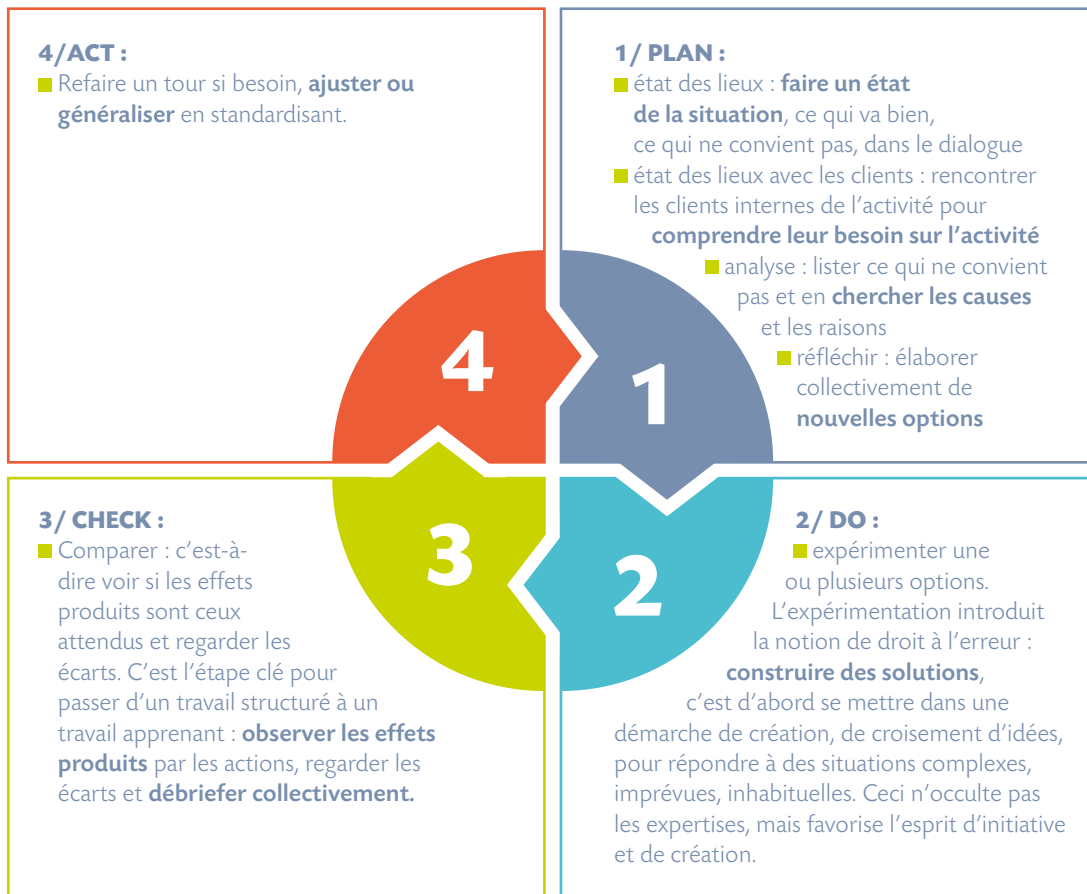
La coopération est la capacité à débattre sur le travail, sa qualité et l'action des collaborateurs. Elle dépasse donc la collaboration qui consiste à répartir le travail : « ce n'est pas un assemblage de pierres que nous réalisons, c'est une cathédrale et chacun doit comprendre le sens de la pierre qu'il apporte à l'édifice » (et pour cela connaître la forme attendue de la cathédrale, son architecture et la façon de la construire). Cela passe par l'apprentissage, par le débat et l'écoute. **Le débat constructif n'est possible qu'en commençant par admettre qu'il y a une absence de débat.**

TRAVAILLER, C'EST CONSTRUIRE  
DES COLLECTIFS DE TRAVAIL ET AINSI  
DÉVELOPPER UNE ENTREPRISE  
APPRENANTE ET AGILE



### 4 - Favoriser l'amélioration continue

Pour faire de l'amélioration continue il faut accepter de consacrer du temps non productif pour piloter et ajuster l'activité. Il s'agit de perdre du temps à court terme... pour en gagner à long terme. Quand le manager et son équipe pointent des pistes d'amélioration, **le pilotage se conduit par étapes**. C'est le processus communément appelé PDCA. Concrètement, comment le mettre en œuvre ?



### Ce processus permet de :

- **Structurer la progression** en donnant des repères et des éléments de compréhension.
- **Améliorer le travail** et la façon de travailler, il permet de résoudre des problèmes de tous ordres, y compris de santé.
- **Donner du sens** au travail en prenant le temps de clarifier les enjeux.
- À chacun **d'apporter son intelligence**, son expérience.
- **Créer du lien social** entre les équipes, le manager et ses collaborateurs.
- **Partir du réel**.
- **Avancer collectivement** sur plusieurs plans : compétences, relationnel, organisationnel, objectifs et sens du travail. Il contribue à la coopération, à la culture du débat, au « pouvoir agir ».

### RETOUR D'ENTREPRISE

La différence construit la performance

Dans le cadre du projet « Bon du 1<sup>er</sup> coup », de nombreuses FNC (fiches de non conformité) internes n'étaient pas traitées. De ce fait, certains services ne remontaient plus les écarts des fournisseurs internes qui génèrent des reworks donc du travail en plus sans valeur ajoutée. Le traitement des FNC était uniquement sous la responsabilité de la Qualité. Nous avons décidé de former des animateurs selon l'approche « 5 pourquoi », afin de diffuser cette méthodologie et de l'animer par les gens de terrain. Ces panneaux « 5 pourquoi » sont affichés dans les secteurs et sont suivis mensuellement par la Qualité, ils sont classés selon les aspects QCDS.

# LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHÉ SANTÉ ET PERFORMANCE

## 1 - S'engager au plus haut niveau

L'implication de la Direction dans la démarche et son portage joue un rôle capital.

### 3 points clés :

- **Avoir une vision : intégrer la démarche Santé & Performance** dans un travail et une présentation de la vision d'entreprise. Cette démarche ne doit pas être un projet de plus dans son portefeuille de projets, mais s'intégrer dans un schéma de développement, explicite et compréhensible en des termes simples. Faire ce travail de vision, c'est pouvoir donner un sens à la démarche, c'est pouvoir créer une vision partagée du futur de l'entreprise, c'est donner un cap qui éclaire collectivement et rassemble les personnes avec le sentiment d'appartenir à un projet commun. Pour construire une cathédrale, il faut commencer à creuser. Mais pour celui qui creuse, savoir que son activité sert à construire une cathédrale apporte du sens et lui donne une place dans un projet commun.
- **Apprendre à ralentir, donner du temps** pour gagner du temps et de l'efficacité : améliorer la qualité du travail nécessite des phases de réflexion, d'analyse, d'action, d'expérimentation concrète. La direction doit donner la permission de ce temps, doit même le structurer par des plages horaires et des espaces de discussion, sans quoi les collaborateurs continueront à compenser et à réguler par eux-mêmes les dysfonctionnements.
- **Être exemplaire et prioriser** les projets et les objectifs : le dirigeant et le comité de direction (ou le dirigeant et ses principaux leaders dans une TPE) doivent apprendre à améliorer la qualité du travail à leur propre niveau. C'est donner l'exemple et dépasser la seule compréhension

intellectuelle de la démarche. Il n'y a qu'en la vivant qu'on peut en saisir la vertu et sortir de l'impasse « Performance = plus vite ». Dans la même lignée, prioriser les projets et les objectifs pour vivre en cohérence avec les ressources de l'entreprise est essentiel.

## 2 - Désigner un animateur de la démarche

Il peut être interne ou externe à l'entreprise, du moment qu'il :

- a les **compétences**,
- a l'**autonomie** de l'animateur,
- n'est **pas décideur** (ne pas être juge et partie),
- est **légitime et crédible**,
- dispose des **moyens** humains, techniques...
- a une **mission claire**, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise,
- a la **confiance** du dirigeant.

### Ses compétences

- Conduite de changement, **gestion de projet**.
- Compréhension de la **stratégie de l'entreprise**, de son environnement.
- Connaissances en **santé au travail**.
- Talents d'**animateur de réunion**, écoute, gestion de la prise de parole, esprit d'analyse, décodage du non verbal, gestion des conflits.
- **Pédagogie**, communication, conviction, négociation.

### Son rôle :

- **Orienter le dirigeant dans sa prise de décision** : l'animateur amène des éléments de compréhension, présente des diagnostics santé et performance, ainsi que des pistes de solutions, est force de conviction.
- **Être garant de la cohérence globale** : l'animateur s'assure que les objectifs de santé et

la performance sont clairs, réalistes, partagés, cohérents.

- **Organiser les modalités d'analyse du travail** : l'animateur propose des outils d'analyse du travail, il collecte les informations sur le terrain et en fait l'analyse.
- **Animer des débats et des échanges** entre les personnes, animer des oppositions, faire émerger des solutions : l'animateur pointe les dysfonctionnements, les freins, les motivations individuelles, il anime des séances participatives et fait émerger des solutions partagées.
- **Mettre en œuvre le projet** : l'animateur mobilise les acteurs clés de l'entreprise, il définit des indicateurs d'évaluation, maintient la dynamique, assure la coordination.
- **Rendre compte et communiquer** : l'animateur suit l'avancement du projet, le réajuste au besoin, communique sur l'atteinte des résultats.

### 3 - Créer un groupe de travail pluridisciplinaire

Nous avons vu qu'améliorer la qualité du travail nécessite d'analyser le travail réel et de comprendre les différentes logiques des collaborateurs pour faire face aux situations rencontrées. Ces logiques sont différentes selon les collaborateurs, selon la fonction occupée dans l'entreprise, selon d'autres éléments contingents : objectifs, responsabilité, climat relationnel, culture...

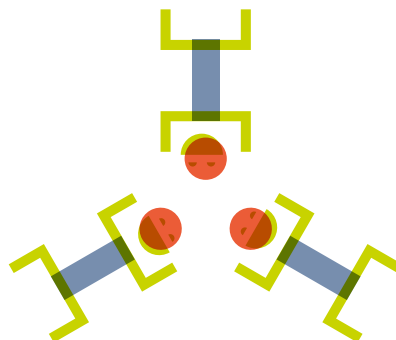
De plus il existe dans la majorité des entreprises des approches cloisonnées entre les services qui la composent. Très souvent, chaque service construit ses objectifs d'une manière isolée et parfois contradictoire. Par exemple :

- le service achat veut acheter moins cher,
- le service qualité tend à filtrer de manière rigoureuse les non conformités,
- le service commercial veut livrer dans les délais,
- la production veut optimiser sa planification et réduire les pertes de temps...

En conséquence, cet ensemble d'objectifs impacte le travail en générant des paradoxes qui limitent la performance et peuvent nuire à la santé. Ces paradoxes font partie du travail et de sa complexité.

Le fossé plus ou moins grand entre ces objectifs forme donc des tensions dont la résolution ne peut se faire que par **une approche pluridisciplinaire du travail** : ce groupe inter-métier doit permettre à chaque fonction d'intégrer l'ensemble des contraintes afin d'arbitrer les priorités et d'inventer des solutions répondant au mieux à une approche globale de la performance.

Pour porter la dynamique Santé & Performance et créer de nouvelles solutions, il est indispensable de favoriser la transversalité en créant un groupe pluridisciplinaire. **Ce groupe composé de représentants des acteurs opérationnels, de l'encadrement, et des services supports, permet de développer l'intelligence collective.**



## RETOUR D'ENTREPRISE

La différence construit la performance

Adhérente à la démarche « Bio Partenaire » accompagnant depuis plus de 10 ans les filières bio durables de qualité, notre entreprise organise chaque année une rencontre « Bio Solidaire » associant nos boulangers et des représentants de la filière farine. Nous attachons beaucoup d'importance à cet événement annuel qui nous permet de structurer notre filière d'approvisionnement et d'établir un partenariat permanent avec les producteurs. En mettant les producteurs de blé et les minotiers au cœur de la relation commerciale, nous assurons la qualité de nos produits et pérennisons nos systèmes de production. Ce temps fort attendu par tous est véritablement l'occasion de créer du lien, de partager les expériences entre l'amont et l'aval et, au bout du bout, d'enrichir le travail de chacun en développant un sentiment de fierté par la valorisation réalisée par chaque maillon de la filière.



### 4 - Conduire une démarche projet

Pour mettre en place une démarche Santé et Performance, il est nécessaire de procéder par étapes avec des préalables indispensables.



1. Dresser un état des lieux, un diagnostic
2. Se donner un objectif
3. Rechercher les causes
4. Établir un plan d'actions
5. Évaluer, contrôler
6. Réagir, ajuster

La Démarche projet doit intégrer les 4 principes suivants, éléments clés d'une démarche S&P :

- **Penser** : faire réfléchir les personnes pour les mettre en capacité d'agir
- **Débattre** : mettre en débat, créer des espaces de discussion et de confrontation avec la réalité
- **Agir** : expérimenter, conformément au principe du PDCA
- **Apprendre** : piloter (individuel), débriefing et partager les résultats

# INVESTIGUER DES THÈMES POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Faire de la santé un levier de performance, c'est **optimiser le travail réel**, d'où la nécessité d'agir sur les quatre dimensions : opérationnelle, organisationnelle, stratégique, culturelle/managériale. Dans ce guide, nous proposons 12 thèmes permettant de se questionner et de se positionner sur la qualité du travail. Ils sont au cœur de l'outil diagnostic proposé dans le chapitre 4.



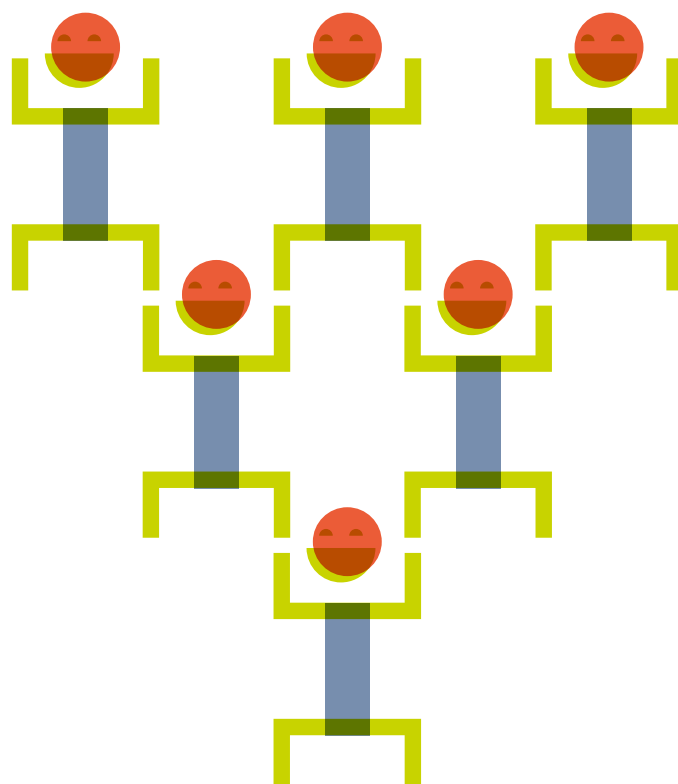
Les 12 thèmes abordés :

- Stratégie et projets stratégiques
- Système RH / management
- Management de la performance
- Résolution de problèmes
- Standardisation
- Prise de décision
- Communication interne
- Anticipation et gestion des compétences
- Conception des postes de travail, locaux, process
- Planification du travail et gestion de flux
- Organisation de l'entreprise, des équipes et collectifs
- Clients et fournisseurs

## RETOUR D'ENTREPRISE

La stratégie portée par l'ensemble de l'entreprise

Tous les collaborateurs sont conviés dans l'année à participer à des projets d'amélioration identifiés et présentés en début d'année. Ces projets ont un pilote souvent membre du comité de direction. Ils font l'objet d'un affichage dans toute l'usine. Il présente de manière très visuelle l'équipe, l'objectif, les actions réalisées et les résultats obtenus. Le dirigeant peut ainsi mesurer tous les ans le niveau d'implication des collaborateurs. Lorsque certains ne participent pas à des projets, ce point est vu lors de l'entretien individuel de fin d'année (avec son N+1) afin de comprendre les raisons.



# 4.

## RÉALISEZ VOTRE DIAGNOSTIC

Vous souhaitez savoir où se situe votre entreprise, dans son approche santé et performance. Vous aimeriez mettre en place des actions mais ne savez pas par quoi commencer. Dans ce chapitre, vous pouvez réaliser votre auto-diagnostic, afin de dégager des priorités d'actions.

# COMMENT FAIRE SON DIAGNOSTIC

## ■ Quelle est l'ambition de ce diagnostic ?

Ce diagnostic a pour objectif de **montrer les liens entre santé et performance** et d'aider chaque entreprise à s'améliorer. Au travail, la santé ressemble souvent à un tabou. Le simple fait d'en parler avec les équipes revient à le briser et à accomplir un premier pas significatif vers une démarche globale plus vertueuse. Le diagnostic en est une séquence. S'il ne répond pas précisément à tous les points d'amélioration, il contribue à faire **changer les représentations** et ouvre ainsi la porte à des actions plus poussées.

Cet outil est le fruit de plusieurs mois de travail collaboratif des 8 structures du groupe de travail Santé & Performance piloté par Thésame, (cf. annexe p.55) questionnaires, recueil de pratiques, observations de terrain, tests en entreprise, groupe de créativité, avis d'experts et de dirigeants ont permis de le bâtir. Volontairement simple dans son organisation, facile également à appréhender, il permet cependant d'entrer dans la complexité du sujet par le **croisement de thèmes liés à la vie de l'entreprise**. Résolution de problèmes, standardisation des process ou projets stratégiques : ces thèmes sont des sujets qui s'imposent à tout chef d'entreprise, à l'encadrement et au personnel.

Le diagnostic a été conçu pour que vous puissiez l'utiliser de façon autonome en équipe dans votre entreprise. Néanmoins, si vous souhaitez un soutien en animation ou si vous souhaitez pouvoir être un acteur libre du débat, vous pouvez solliciter l'une des structures, ayant participé au groupe de travail, pour animer cette séance avec votre équipe.

## ■ Comment est structuré le diagnostic ?

Pour chaque thème, les questions posées s'organisent en **trois axes**.

### L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'entreprise apprend-elle de ses erreurs ? Fait-elle évoluer ses outils, ses méthodes, son organisation, ses pratiques ? Le thème constitue-t-il déjà un levier de performance ? Les évolutions sont-elles régulières ? Il existe quatre niveaux d'évaluation :

- 1 - ce thème est absent de votre organisation,
- 2 - il est utilisé de manière informelle ou partielle,
- 3 - il est utilisé de manière organisée,
- 4 - il est utilisé de manière organisée et fait objet de progrès.

### LA COOPÉRATION

Qu'est-ce qui sépare un système de performance classique d'un système santé et performance ? C'est la faculté à faire travailler tous les acteurs autour d'un même sujet. Comment votre entreprise appréhende-t-elle les coopérations ? Il existe quatre niveaux d'évaluation :

- 1 - la coopération est absente, chacun étant mis devant le fait accompli,
- 2 - la communication est directive, descendante, simplifiée,
- 3 - les parties prenantes sont consultées, mais les marges de manœuvre sont faibles,
- 4 - le travail d'équipe est privilégié, les acteurs participent aux décisions, l'organisation est apprenante.



## L'INTÉGRATION DE LA SANTÉ

En quoi la santé est-elle un levier de performance ?  
La santé est-elle intégrée dans des thèmes de performance ? Il existe quatre niveaux d'évaluation :

- 1 - la santé n'est pas intégrée à ce thème,
- 2 - elle est intégrée pour répondre aux obligations réglementaires,
- 3 - elle est intégrée de manière préventive,
- 4 - elle est intégrée dans la stratégie.

### ■ Avec qui réaliser le diagnostic ?

Ce diagnostic a pour but d'**amener à une prise de conscience collective** et d'identifier des axes de progrès pour tous.

En conséquence, il paraît naturel de le **réaliser en équipe avec toutes les parties prenantes**. Il favorise les échanges, donc le débat, et aide à entendre tous les points de vues. L'équipe idéale est composée de l'ensemble des membres du comité de direction, des représentants du personnel ainsi qu'un représentant par strate hiérarchique.

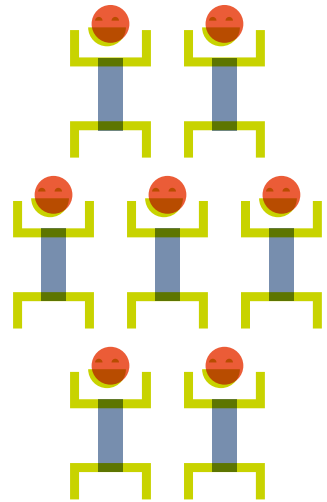
La note, que vous allez vous attribuer, compte moins que les échanges autour de cette note. Un espace, vous permettant de consigner les points de débat, points de progrès ou autres commentaires, est formalisé dans la grille de diagnostic.

### ■ Comment analyser vos résultats ?

En réalisant le diagnostic en équipe, vous avez déjà parcouru la moitié du chemin. Des avis différents sont apparus ? Vous avez échangé sur une vision commune de votre entreprise sous l'angle Santé & Performance. Maintenant, comment agir ? Par où commencer ?

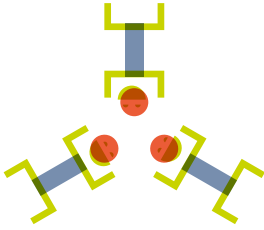
Les solutions appartiennent à chaque entreprise, elles sont différentes de l'une à l'autre. Les vôtres sont en quelque sorte uniques, car elles vont s'attacher à résoudre vos problèmes propres.

Pour vous aider à agir, ce diagnostic va toutefois vous permettre d'**apporter un regard nouveau**, de **construire une vision nouvelle**. En croisant les résultats du diagnostic aux échanges menés avec le groupe, il en découlera des pistes de progrès, propres à monter votre plan d'actions.



## ACTIONS

## MOBILISEZ-VOUS !



Concrètement, comment réaliser le diagnostic ?

- 1/ **Entourez-vous d'une équipe pluridisciplinaire**, pour une prise de conscience collective et pour partager des axes de progrès (Codir, responsable QSE, Lean Manager, direction...)
- 2/ **Prévoyez du temps** : comptez deux heures pour le diagnostic, une heure pour l'exploitation des résultats.
- 3/ **Désignez un animateur**. Son rôle : permettre à chacun d'exprimer son point de vue, quelle que soit sa position dans l'entreprise ; favoriser le débat plutôt que le consensus ; consigner les résultats.
- 4/ **Définissez l'ordre du jour** : présentation du sujet, du contexte, des objectifs, de l'outil ; réalisation du diagnostic en tant que tel ; exploitation des résultats et choix des actions à engager sous trois mois ; conclusion.
- 5/ **Notez chaque thème** de 1 à 4, au regard de l'amélioration continue, de la coopération et de l'intégration de la santé.
- 6/ **Commentez chaque thème** : remarques du groupe, axes de progrès identifiés, points de débat ou de désaccord... L'important n'est pas la note, mais les échanges.
- 7/ **Exploitez les résultats** (synthèse des échanges, évaluation) de manière à en tirer des actions concrètes à mettre en œuvre à court terme (trois mois).
- 8/ **Recommencez le diagnostic** quelques mois plus tard et comparez les progressions.



# 1. STRATÉGIE ET PROJETS STRATÉGIQUES

## AMÉLIORATION CONTINUE

- 1 L'entreprise ne dispose pas de stratégie organisée.
- 2 L'entreprise dispose d'une stratégie informelle, intuitive.
- 3 L'entreprise dispose d'une stratégie explicite avec des objectifs et des projets identifiés.
- 4 L'entreprise dispose d'une stratégie explicite avec des objectifs et des projets identifiés. La direction ajuste cette stratégie, en fonction des imprévus.

## COOPÉRATION

- 1 Le dirigeant établit seul la stratégie, sans partage auprès des salariés.
- 2 Le dirigeant établit la stratégie et la communique aux salariés.
- 3 Le dirigeant établit la stratégie en consultant les collaborateurs et en tenant compte des remarques.
- 4 L'équipe d'encadrement participe à la construction de la stratégie, pour une meilleure prise en compte des enjeux. Les actions, les projets, les solutions et les indicateurs sont identifiés en équipe (des opérateurs aux managers).

## INTÉGRATION DE LA SANTÉ

- 1 Seuls les enjeux économiques sont pris en compte dans la stratégie de l'entreprise.
- 2 Les enjeux de santé sont pris en compte, suite à accident ou un dysfonctionnement important. Ils ne sont pas reliés à la stratégie de l'entreprise.
- 3 Les enjeux liés à la santé physique, mentale et sociale, sont pris en compte dès la construction de la stratégie.
- 4 Le développement de valeurs propices à la qualité de vie au travail et au bien-être des salariés est au cœur de la stratégie. La santé est intégrée comme un levier de performance.

POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 2. MANAGEMENT DES HOMMES

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Il existe des règles / principes de management, mais ils sont implicites et non orientés par la direction. Il n'existe pas de critères de reconnaissance formalisés.
2	Il existe des règles / principes de management appliqués de façon non homogène et poussés par l'attitude de la direction... Les critères de reconnaissance sont connus mais non formalisés.
3	Il existe des règles / principes de management formalisés par la direction : Tournée terrain, Rôle & Responsabilité du manager, Processus de gestion des conflits,... Les critères de reconnaissance sont formalisés et appliqués.
4	Il existe des règles / principes de management et des critères de reconnaissance formalisés et partagés à tous les niveaux. Ils sont contrôlés et améliorés régulièrement, pour progresser et répondre aux enjeux stratégiques, organisationnels et humains.

### COOPÉRATION

1	Les règles / principes de management ne sont pas communiqués, ils se manifestent de fait dans les attitudes de chaque manager. Il n'y a pas d'évaluation et de reconnaissance du travail accompli.
2	Les règles / principes de management sont explicités et communiqués à tous permettant un cadre de référence. Seul le dirigeant évalue et « reconnaît » le travail accompli.
3	Les règles / principes de management font l'objet d'un travail coopératif au niveau de la direction. Ils sont créés et revus en équipe autour des valeurs de l'entreprise. Le dirigeant délègue l'évaluation et la reconnaissance du travail accompli aux managers sur des critères qu'il a fixés.
4	Les règles / principes de management font l'objet d'un travail coopératif. Ils sont créés et revus en équipe à tous les niveaux. Le dirigeant délègue l'évaluation et la reconnaissance du travail accompli aux managers sur des critères élaborés en équipe.

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	Les règles / principes de management sont orientés vers la performance économique.
2	Les règles / principes de management intègrent des principes de bases de considération et compréhension des individus. Les managers sont formés aux bases du management.
3	Les règles / principes de management intègrent des notions de posture, de savoir être du manager : écoute, équité de traitement, exemplarité... Les managers sont formés au management du travail.
4	Les règles / principes de management intègrent des notions de santé au travail dans ses trois dimensions. Les managers sont formés au management du travail ainsi qu'aux risques psychosociaux.

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

### 3. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

#### AMÉLIORATION CONTINUE

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Il n'existe aucun système de pilotage de la performance (pas d'objectif, ni d'indicateur).   |
| 2 | Un système de pilotage de la performance existe mais les objectifs et les résultats sont communiqués de manière informelle ou partielle.   |
| 3 | Un système de pilotage de la performance existe et est organisé : objectifs clairement définis, résultats régulièrement revus avec le terrain.   |
| 4 | Un système de pilotage de la performance existe et permet aux équipes de terrain de s'impliquer. Il est régulièrement revu et ajusté. Pour tous les salariés, c'est un outil utile pour évaluer visuellement les résultats, analyser et résoudre les dysfonctionnements... |

#### COOPÉRATION

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Il n'existe aucun système de pilotage de la performance.   |
| 2 | Les objectifs et indicateurs sont définis par la direction et concernent la performance individuelle.  |
| 3 | Les objectifs et indicateurs sont présentés et discutés au sein de l'entreprise. Ils sont compris par tous et donnent du sens au travail.  |
| 4 | Les objectifs, les indicateurs ainsi que les actions à entreprendre sont définis avec les personnes concernées. Ils s'appuient sur la stratégie, les indicateurs et les objectifs de la direction. |

#### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Il n'existe aucun système de pilotage de la performance ou ce dernier est exclusivement axé sur la performance économique.   |
| 2 | Le système de pilotage de la performance intègre des objectifs et des indicateurs liés à la santé physique (taux de fréquence, de gravité) au niveau de la direction.  |
| 3 | Le système de pilotage de la performance intègre des objectifs et des indicateurs liés à la santé physique à tous les niveaux de l'entreprise. D'autres objectifs et indicateurs santé (absentéisme, troubles musculo squelettiques...) sont suivis, mais uniquement par la direction, sans débat. |
| 4 | Le système de pilotage de la performance intègre les enjeux santé à tous les niveaux. Le sujet est débattu et l'entreprise relie performance économique et santé au sens large (motivation...).  |

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 4. RÉOLUTION DE PROBLÈMES

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Il n'existe pas d'organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes.
2	Il n'existe pas d'organisation méthodique, les problèmes sont identifiés et résolus au coup par coup.
3	Il existe une organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes. Les causes sont recherchées.
4	Il existe une organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes, cette organisation fait l'objet de progrès régulier. L'efficacité des actions réalisées est évaluée.

### COOPÉRATION

1	Les problèmes sont résolus (ou contournés), seulement par celui qui les rencontre.
2	Les problèmes sont partagés en équipe, autour du manager. La résolution repose sur lui.
3	Les problèmes sont partagés. Les réponses sont trouvées collectivement, lors d'échanges entre le manager, ses collaborateurs et les services supports. Le manager de secteur peut décider d'ouvrir une résolution de problème à son niveau.
4	Les problèmes sont partagés. Du temps est consacré collectivement à la recherche de solutions qui s'appuient sur un partage d'expériences. Les opérationnels sont force de proposition. Des acteurs de la santé (CHSCT, Médecin du travail, Hygiène et Sécurité) peuvent participer aux échanges.

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	La résolution de problèmes ne porte que sur la qualité ou l'amélioration des résultats économiques.
2	La résolution de problèmes porte parfois sur des questions de santé physique (en cas d'accidents du travail par exemple).
3	La résolution de problèmes, quels qu'ils soient, prend en compte l'impact sur la santé physique.
4	La résolution de problèmes, quels qu'ils soient, porte sur le travail réel dans sa globalité (et tient compte des aspects « coût, qualité, délais, santé » dans ses trois dimensions).

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 5. STANDARDISATION

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Il n'existe pas de standard.
2	Il existe quelques standards : consignes au poste, procédures qualité, gamme de fabrication. Mais il n'existe pas de méthode formelle de standardisation.
3	Il existe un standard pour chaque poste de travail. Ils reflètent le travail réel, avec les points clés de l'opération à réaliser. Il existe une méthode formelle de standardisation.
4	Il existe un standard pour chaque poste de travail. Ils sont contrôlés et améliorés régulièrement, pour progresser. La méthode de standardisation fait l'objet de progrès.

### COOPÉRATION

1	Il n'existe pas de standard.
2	Les standards sont rédigés par le manager ou les services supports, sans coopération.
3	Les standards sont rédigés par le manager ou les services supports. Ils sont systématiquement testés et validés par les opérateurs avant leur mise en place.
4	Les standards sont rédigés par les opérateurs, en groupe de travail piloté par les services supports, avec éventuellement les autres services (qualité sécurité, ressources humaines...).

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	Les standards n'intègrent pas les consignes santé.
2	Les standards intègrent uniquement les règles de santé physique réglementaires.
3	Les standards permettent d'identifier les meilleures pratiques et de supprimer les gestes et postures à risques, ainsi que les postes de travail surchargés.
4	Les standards intègrent l'idée de marges de manœuvres, intérêt du travail... et permettent d'adapter le travail au salarié. Tous les opérationnels sont en mesure de définir « le geste métier ».

POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 6. PRISE DE DÉCISION

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Le processus de décisions et les périmètres de responsabilités sont flous ou variables.
2	Le processus de décisions et les périmètres de responsabilités sont implicites mais stables. Les opérateurs comprennent, par expérience, la manière dont les décisions sont prises.
3	Le processus de décisions et les périmètres de responsabilités sont clairement définis, formalisés et partagés.
4	Le processus de décisions et les périmètres de responsabilités reposent sur une analyse des situations et des dysfonctionnements (efficacité, réactivité...), permettant de s'améliorer. Le processus est efficace, fluide et réactif.

### COOPÉRATION

1	L'entreprise n'encourage pas les opérationnels à prendre des décisions.
2	L'entreprise consulte les opérationnels sur des questions opérationnelles et d'organisation de terrain.
3	L'entreprise invite les salariés à prendre des décisions, au «juste» niveau : - l'opérateur sur des questions opérationnelles, - les managers sur des questions organisationnelles et managériales, - les directions sur des questions stratégiques et systèmes managériaux.
4	L'entreprise invite les salariés à participer à la prise de décisions, aux différents niveaux de l'entreprise. Ainsi, l'opérateur peut apporter son regard sur des questions stratégiques et organisationnelles.

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	Les opérationnels sont des exécutants, ils ne sont pas questionnés sur des améliorations possibles.
2	Les opérationnels sont consultés sur des questions liées à l'amélioration de la performance économique. Leurs suggestions peuvent être mises en place, par les managers.
3	Les opérationnels sont invités à prendre des décisions de nature opérationnelle (arrêt d'une ligne de production en cas de problème...). Une erreur de décision permet d'apprendre et n'est pas sanctionnée, afin d'encourager la responsabilisation et le développement des capacités du salarié.
4	Les opérationnels sont encouragés par leurs managers à prendre des décisions, à endosser des responsabilités, à être autonomes. Ils sont formés et accompagnés par leurs managers. Des retours d'expérience les aident à s'améliorer.

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS



# 7. COMMUNICATION INTERNE

## AMÉLIORATION CONTINUE

1	La communication interne s'en tient au minimum réglementaire. La vie de l'entreprise, ses événements, ses résultats, ne sont pas évoqués.
2	La communication interne est informelle, le plus souvent orale, sur des aspects opérationnels.
3	La communication interne est organisée, planifiée et variée (oral, affichage, web, événement, rencontre...).
4	La communication interne est organisée et évaluée, afin d'être améliorée. Elle est considérée comme essentielle, pour fédérer et permettre à tous de comprendre le contexte, les objectifs, les projets...

## COOPÉRATION

1	La communication interne est descendante : elle émane seulement du dirigeant ou du manager.
2	La communication interne est descendante mais les retours des collaborateurs sont pris en compte, à titre consultatif.
3	La communication interne est aussi transversale, au travers d'équipes projets transverses, de réunions inter-services. Elle traite également de la vie des services.
4	La communication interne est portée autant par la direction que par les collaborateurs ou les services. Elle participe au développement de l'entreprise car elle est un vecteur de décloisonnement, de coopération, d'innovation, de mutualisation des idées et pratiques...

## INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	La communication interne ne porte que sur les sujets liés à la performance économique.
2	La communication interne aborde les grands projets et les orientations mais aussi les questions sociales (recrutement, formation, vie sociale). Les instances représentatives du personnel sont informées.
3	La communication interne aborde les enjeux de santé (diagnostics santé, interviews des salariés du terrain, problématiques et actions d'amélioration...). Les instances représentatives du personnel sont consultées et associées si nécessaire aux groupes de travail.
4	La communication interne participe au dialogue social. Le débat est encouragé au sein des instances représentatives du personnel (CHSCT, CE...). Les orientations stratégiques sont débattues en toute transparence, sous l'angle santé et performance.

POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 8. ANTICIPATION ET GESTION DES COMPÉTENCES

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Chaque salarié développe ses compétences par lui-même, sur le terrain.
2	L'entreprise identifie a posteriori les compétences nécessaires lorsque le besoin apparaît et les développe.
3	L'entreprise anticipe les besoins en compétences grâce à des outils méthodologiques (pyramide des âges, repérage des risques et des besoins liés aux projets...).
4	L'entreprise anticipe les besoins en compétences, grâce à une veille stratégique. La politique de formation et de recrutement, les parcours professionnels sont ajustés en permanence.

### COOPÉRATION

1	Le développement des compétences n'est pas abordé.
2	Le développement des compétences repose sur une seule personne (responsable des ressources humaines ou dirigeant).
3	Le développement des compétences repose sur des échanges réguliers entre salariés et managers.
4	Le développement des compétences repose sur le partage des pratiques et des savoir-faire en interne comme en externe (matrice de polyvalence, espace de formation interne, tutorat,...).

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	L'entreprise ne permet pas aux salariés de développer leurs compétences.
2	L'entreprise permet aux salariés de développer leurs compétences : - grâce aux formations (dont celles dédiées à la santé) - en étant polyvalents entre les postes
3	L'entreprise permet à chaque salarié de développer ses compétences en cherchant à concilier les aspirations individuelles et les besoins de l'entreprise.
4	L'entreprise permet à chaque salarié de développer plusieurs compétences pour faciliter l'employabilité dans le cadre d'un parcours professionnel individualisé.

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 9. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Il n'y a pas de politique d'investissement ni d'amélioration majeure des lieux et situations de travail.
2	La politique d'investissement et l'amélioration majeure des lieux et situations de travail sont liées uniquement à une demande client.
3	La politique d'investissement et l'amélioration majeure des lieux et situations de travail reposent sur des demandes internes ou externes, au cas par cas.
4	La politique d'investissement et l'amélioration majeure des lieux et situations de travail émanent d'un travail collectif annuel, sur la base de propositions internes et externes et en lien avec la stratégie de l'entreprise.

### COOPÉRATION

1	Les services supports conçoivent les lieux et situations de travail sans échanger avec les salariés du terrain.
2	Les services supports conçoivent les lieux et situations de travail, sur la base d'échanges informels avec le terrain.
3	Les services supports conçoivent les lieux et situations de travail. Un groupe pluridisciplinaire (méthode, achat, production, opérationnels...) est consulté avant la mise en œuvre. Le poste de travail est testé et modifié, les marges de manœuvre sont toutefois faibles.
4	Les services supports et un groupe pluridisciplinaire conçoivent ensemble les lieux et situations de travail. Les problématiques sont prises en compte, au plus tôt avant la réalisation.

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	La conception des lieux et situations de travail est appréhendée de manière technique, pour répondre à des objectifs économiques.
2	La conception des lieux et situations de travail prend en compte ponctuellement les questions de santé physique et d'ergonomie dimensionnelle.
3	La conception des lieux et situations de travail prend en compte le travail futur des salariés concernés (dimensions physiques, cognitives et psychosociales). Les solutions s'appuient sur les principes généraux de prévention.
4	La conception des lieux et situations de travail et plus largement la stratégie d'investissement prennent en compte le travail futur y compris dans sa dimension sociale par des postes aménagés pour intégrer des personnes à mobilité réduite, par le maintien dans l'emploi (suite à inaptitudes, pénibilité...)

POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

# 10. PLANIFICATION DU TRAVAIL ET GESTION DE FLUX

## AMÉLIORATION CONTINUE

- 1 Il n'y a pas de plan de production : les priorités ne sont pas connues, tout est urgent.
- 2 Un plan de production est réalisé mais n'est pas respecté. Les priorités changent souvent.
- 3 Un plan de production est réalisé avec des horizons bloqués (ex: sur 7 jours glissants). Le responsable gère et transmet les priorités.
- 4 Un plan de production est réalisé et les salariés évaluent à tout moment l'avancée du travail. Les opérationnels sont en mesure de gérer les priorités. La méthode de planification du travail fait l'objet de progrès.

## COOPÉRATION

- 1 Les opérationnels ne sont pas informés des prévisions de production. Seul le travail de la journée est connu. La gestion de flux n'est pas organisée collectivement.
- 2 Les opérationnels sont globalement informés des prévisions de production. La gestion de flux est essentiellement organisée par l'encadrement de proximité.
- 3 Les opérationnels sont informés par le responsable d'équipe, lors d'une séance ritualisée quotidiennement, des prévisions de production des heures à venir et des consignes permettant de gérer le flux.
- 4 Les opérationnels participent en équipe aux prévisions de production et à la gestion des flux, en fonction de la demande du client. Ils peuvent être aidés en cas de surcharge de travail ponctuelle. Cette entraide est organisée.

## INTÉGRATION DE LA SANTÉ

- 1 Seules les demandes des clients comptent. L'organisation (stocks, délais...) ne protège pas l'entreprise des variations dues aux clients.
- 2 Les surcharges de travail sont prises en compte de manière réactive, une fois constatées sur le terrain (recours aux travailleurs temporaires...).
- 3 Les surcharges de travail sont anticipées. Les salariés sont polyvalents. L'organisation s'adapte ainsi à la demande.
- 4 Les demandes des clients sont analysées, en fonction de la réalité du terrain. L'organisation protège l'entreprise des variations dues aux clients. Ces dernières sont anticipées.

### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

# 11. ORGANISATION DES ÉQUIPES ET DES COLLECTIFS

## AMÉLIORATION CONTINUE

- 1 L'organisation n'est jamais questionnée.
- 2 L'organisation est adaptée au coup par coup, en réaction à des événements.
- 3 L'organisation est analysée méthodiquement (observation, remontée d'informations, indicateurs...). Elle est mise en perspective avec les enjeux de développement.
- 4 L'organisation est ajustée en continu, au fur et à mesure de la remontée des difficultés et des nouveaux besoins.

## COOPÉRATION

- 1 L'organisation et le périmètre des responsabilités sont flous et implicites.
- 2 L'organisation, le périmètre des responsabilités et leurs évolutions sont communiqués explicitement au personnel.
- 3 L'organisation et le périmètre des responsabilités font l'objet d'échanges avec les salariés. Ils sont consultés pour prendre en compte les besoins et enjeux, aux différents niveaux.
- 4 L'organisation et le périmètre des responsabilités sont débattus par les acteurs concernés et ajustés en permanence, grâce à des espaces coopératifs pluridisciplinaires.

## INTÉGRATION DE LA SANTÉ

- 1 L'organisation repose sur une autorité hiérarchique et technique. Les services sont spécialisés et autonomes. Il est nécessaire d'occuper une fonction hiérarchique pour centraliser les décisions et organiser l'activité inter-services.
- 2 L'organisation repose sur des processus facilitant la coordination entre les services et permettant de lever certaines contraintes rencontrées par les services.
- 3 L'organisation repose sur la concertation. Les salariés recherchent ensemble des solutions nouvelles, quand les processus ne répondent plus aux besoins ou contraintes. Dire la difficulté est une parole vertueuse.
- 4 L'organisation permet de concilier contraintes professionnelles et aspirations personnelles (liens avec la vie privée, développement des compétences...) sans nuire à la qualité du travail et du service.

POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS

## 12. CLIENTS ET FOURNISSEURS

### AMÉLIORATION CONTINUE

1	Il n'y a pas de gestion de la relation clients / fournisseurs, les problématiques des uns et des autres sont méconnues. La sélection du fournisseur est basée sur le moins disant uniquement.
2	Il y a une gestion de la relation clients / fournisseurs stratégiques.
3	Il y a une gestion de la relation clients / fournisseurs. Les problématiques des uns et des autres sont connues et sont prises en compte dans une relation gagnant gagnant au moment de signer le contrat.
4	Un processus d'audit de la relation clients / fournisseurs est en place pour détecter les points d'améliorations sur les produits / emballages.... La gestion de la relation clients / fournisseurs fait l'objet de progrès.

### COOPÉRATION

1	La relation contractuelle basique (devis, commande) est gérée exclusivement par les services achat ou commercial. Les commandes et cahiers des charges sont peu discutés en interne.
2	La relation contractuelle basique est gérée exclusivement par les services achat ou commercial. Les commandes et cahiers des charges sont présentés en interne.
3	La relation contractuelle est pilotée par les services achat ou commercial. Les services supports sont sollicités si nécessaire. Les besoins et contraintes de chaque partie sont traduits dans les cahiers des charges.
4	Un groupe de travail inter-entreprises permet d'identifier les besoins et contraintes de chaque partie, en amont. Une relation de partenariat est tissée entre client et fournisseur, pour améliorer régulièrement les produits et services.

### INTÉGRATION DE LA SANTÉ

1	Les impacts sur les conditions et l'organisation du travail ne sont pas pris en compte dans les cahiers des charges des fournisseurs (ergonomie, risque chimique...) et dans les offres (délais, faisabilité technique...).
2	Les impacts sur les conditions et l'organisation du travail sont uniquement formulés dans les cahiers des charges et les offres, par une demande de respecter la réglementation et les normes.
3	Les impacts sur les conditions et l'organisation du travail sont analysés en amont du projet et sont traduits dans les cahiers des charges et les offres.
4	Les impacts sur les conditions et l'organisation du travail sont pris en compte dans les cahiers des charges et les offres. Des audits sont menés lors de la réalisation pour ajuster.

#### POINTS DE DÉBAT, POINTS DE PROGRÈS



# BILAN DE L'ANALYSE

Les participants :

Bilan n° : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## 12 THÈMES

	AMÉLIORATION CONTINUE				COOPÉRATION				INTÉGRATION DE LA SANTÉ				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. STRATÉGIE ET PROJETS STRATÉGIQUES													
	POINTS DE DÉBAT												
2. SYSTÈME RH/MANAGEMENT													
	POINTS DE DÉBAT												
3. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE													
	POINTS DE DÉBAT												
4. RÉOLUTION DE PROBLÈMES													
	POINTS DE DÉBAT												
5. STANDARDISATION													
	POINTS DE DÉBAT												
6. PRISE DE DÉCISION													
	POINTS DE DÉBAT												

	AMÉLIORATION CONTINUE				COOPÉRATION				INTÉGRATION DE LA SANTÉ			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7. COMMUNICATION INTERNE												
	POINTS DE DÉBAT											
8. ANTICIPATION ET GESTION DES COMPÉTENCES												
	POINTS DE DÉBAT											
9. CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL, LOCAUX, PROCESS												
	POINTS DE DÉBAT											
10. PLANIFICATION DU TRAVAIL ET GESTION DE FLUX												
	POINTS DE DÉBAT											
11. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE, DES ÉQUIPES ET COLLECTIFS												
	POINTS DE DÉBAT											
12. CLIENTS ET FOURNISSEURS												
	POINTS DE DÉBAT											

## AXES DE PROGRÈS





# BILAN DE L'ANALYSE

Les participants :

Bilan n° : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ + 6 mois

## 12 THÈMES

	AMÉLIORATION CONTINUE				COOPÉRATION				INTÉGRATION DE LA SANTÉ							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. STRATÉGIE ET PROJETS STRATÉGIQUES													POINTS DE DÉBAT			
2. SYSTÈME RH/MANAGEMENT													POINTS DE DÉBAT			
3. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE													POINTS DE DÉBAT			
4. RÉOLUTION DE PROBLÈMES													POINTS DE DÉBAT			
5. STANDARDISATION													POINTS DE DÉBAT			
6. PRISE DE DÉCISION													POINTS DE DÉBAT			

	AMÉLIORATION CONTINUE				COOPÉRATION				INTÉGRATION DE LA SANTÉ			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7. COMMUNICATION INTERNE												
	POINTS DE DÉBAT											
8. ANTICIPATION ET GESTION DES COMPÉTENCES												
	POINTS DE DÉBAT											
9. CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL, LOCAUX, PROCESS												
	POINTS DE DÉBAT											
10. PLANIFICATION DU TRAVAIL ET GESTION DE FLUX												
	POINTS DE DÉBAT											
11. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE, DES ÉQUIPES ET COLLECTIFS												
	POINTS DE DÉBAT											
12. CLIENTS ET FOURNISSEURS												
	POINTS DE DÉBAT											

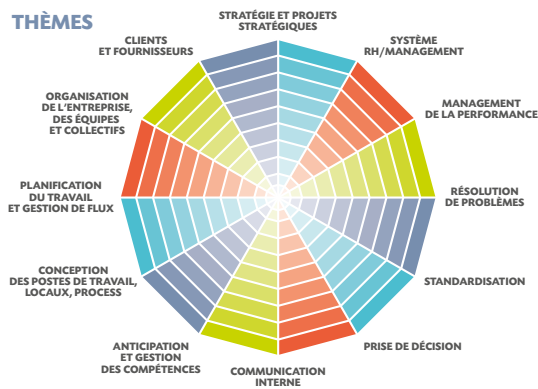
## AXES DE PROGRÈS

## Vous voulez des résultats plus poussés ? Rendez-vous sur [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)

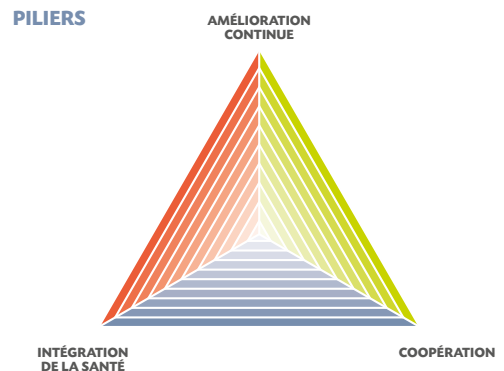
Vous trouverez sur ce site :

■ **Une synthèse complète de vos réponses, sous forme de diagrammes :**

- Vos résultats, selon les douze thèmes classiques de performance. Si l'un d'eux est faible, il y a matière à lancer une action.



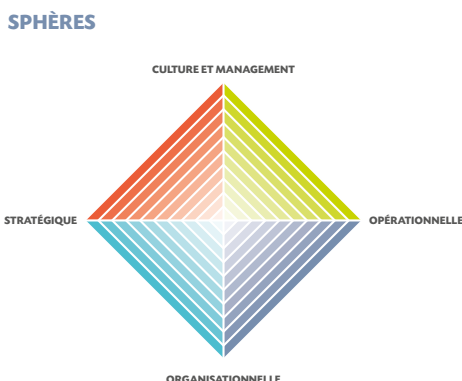
- Vos résultats selon les trois axes de questionnement du diagnostic : l'amélioration continue, soit la faculté à apprendre de ses erreurs et à faire évoluer le système ; la coopération, soit la faculté à travailler ensemble en créant une culture de débat ; l'intégration de la santé, soit la faculté à utiliser la santé comme levier de performance.



- Vos résultats, selon les quatre dimensions de l'entreprise : opérationnelle, organisationnelle, management, stratégie. Avoir une organisation très cadrée sans vision stratégique équivaut à ramer sans cap ce qui ne mène nulle part et épuise les troupes ! L'inverse est vrai, avoir une vision et une stratégie claire sans structure organisationnelle pour la mettre en musique est voué à l'échec.

■ **En vous enregistrant sur le site :** une comparaison de vos résultats avec ceux d'autres entreprises (réponses anonymes), vous sera donnée (gratuit).

■ **Des outils à télécharger :** tableau Excel, guide au format pdf...



**Rendez-vous sur  
[www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr) !**





# ANNEXES

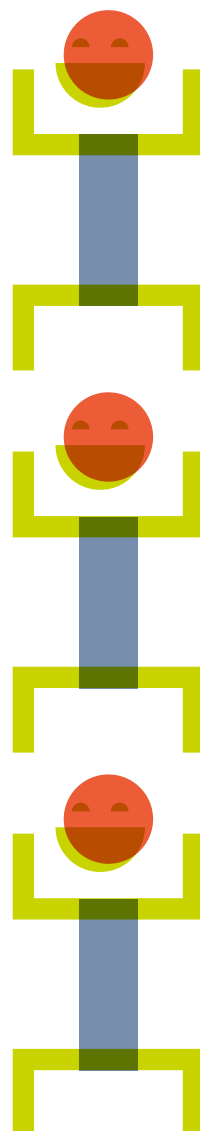
# LES ACTEURS À L'ORIGINE DU GUIDE

C'est avec force et conviction que huit structures et organismes de la région Rhône-Alpes — chambre consulaire, école d'ingénieur, cluster, centre de ressources... — ont choisi d'intégrer un collectif de travail pluridisciplinaire, avec l'appui de consultants « performance », pendant un an, pour **identifier et partager des problématiques, des pratiques et des valeurs en matière de Santé & Performance.**

Ce collectif de travail a été piloté et financé par Thésame, la Carsat, la Direccte et la Région Rhône-Alpes, avec l'appui de deux consultants Ligne Bleue et Néovance (Expert en Organisation industrielle et en Management RH).

Avec l'appui d'entreprises volontaires, le groupe a mis en évidence et expérimenté de nouvelles marges de manœuvre **pour concilier les enjeux humains et économiques, faisant de la santé non seulement une finalité mais aussi un levier de performance.**

À l'issue de ce travail, les structures participantes se proposent, chacune dans le cadre de ses missions, avec ses moyens d'actions mais avec conviction et motivation, de mettre ces enseignements à votre disposition.



# PRÉSENTATION DES STRUCTURES

## ■ **Chambre de commerce et d'industrie de la Savoie**

5, rue Salteur  
CS 22416  
73024 Chambéry Cedex

Tel. 04 57 73 73 73  
Fax. 04 79 33 56 84  
info@savoie.cci.fr  
www.savoie.cci.fr

## ■ **Contact**

Simon Merolli  
Ingénieur Environnement  
Sécurité  
s.merolli@savoie.cci.fr  
Tel. 04 57 73 73 73



**Les chambres de commerce et d'industrie ont pour vocation d'accompagner, informer et conseiller les entreprises de leur département.** Les CCI contribuent plus largement au développement économique des territoires et sont les porte-paroles des entreprises auprès des pouvoirs publics.

La CCI Savoie est partenaire de l'action S&P et missionnée par la CCIR Rhône-Alpes. Elle propose l'action PEPS (Projet d'Écoute au travail pour la Performance et la Santé) qui permet aux entreprises d'apprendre à piloter une démarche d'amélioration fondée sur l'écoute des salariés par une méthode de questionnement. Disposer de connaissances sur le ressenti au travail des salariés, développer une culture de prévention des risques psychosociaux, et la redynamisation du dialogue social sont les points forts de cette opération.

## ■ **Ecamm**

40, montée Saint-Barthélémy  
69321 Lyon Cedex 05  
www.ecam.fr  
Fondation

## ■ **Contact**

Jean-louis Arosio  
Dir Pôle Management Industriel  
Jean-louis.ariosio@ecam.fr  
Tel. 04 72 77 06 46

L'Ecamm s'est appuyée sur l'expertise de Pierre Daudé, consultant en organisation industrielle du cabinet Ligne Bleue  
pierre.daude@ligne-bleue.com



**Depuis 110 ans, l'Ecamm Lyon témoigne de ses spécificités et de la qualité de son enseignement,** associant des enseignements scientifiques et techniques d'excellence à une dimension humaine et sociale, en formation initiale ou continue.

Missions générales :

- Former des ingénieurs généralistes
- Former et certifier les entreprises au sein de son « Usine école – INEXO »
- Mener des activités de recherche scientifiques et managériales

Missions spécifiques en accompagnement S&P :

- Enseignement du Lean et la SST auprès d'élèves ingénieurs
- Formation au Lean et la SST auprès de mastères spécialisés avec expérimentations en entreprises
- Lean santé en Formation continue

## ■ Centre de Formation de la Plasturgie (CFP)

39, rue de la Cité  
69441 Lyon Cedex 03  
Tel. 04 72 68 28 28  
Fax. 04 26 68 28 58  
www.plasturgie-formation.com

## ■ Contact

Claude Lombard  
Directeur clientèle  
Tel. 04 72 68 28 28  
Port. 06 12 45 58 08  
c.lombard@cfp-france.com

Le CFP s'est appuyé sur l'expertise de Jean Fesquet consultant en organisation industrielle du cabinet Consultec  
jean.fesquet@consultec.eu.com



Centre de Formation de la Plasturgie  
Une entité Allizé-Plasturgie

**Le Centre de Formation de la Plasturgie conçoit et anime des formations sur mesure** à la demande de ses clients, selon une ingénierie qui s'appuie sur 25 ans d'expérience de la filière plasturgie.

Le Centre de Formation de la Plasturgie réunit les caractéristiques suivantes :

- Il est le support opérationnel des acteurs de la Plasturgie en Rhône-Alpes : Allizé Plasturgie et Plastipolis.
- Il assure une expertise sur l'ensemble des techniques associées aux plastiques.
- Il dispose d'un parc machines unique en Europe et d'un centre de ressources et d'innovation avec Materiautech de la Plasturgie.
- Il réalise des missions spécifiques en accompagnement S&P : animation de séminaires et de formations.



## ■ Rhône-Alpes Gourmand

Immeuble Empreinte  
30, quai Perrache  
69002 Lyon

## ■ Contact

Françoise Molegnana  
f.molegnana@rhone-alpes-gourmand.fr  
Tel. 04 72 76 13 40

Rhône-Alpes Gourmand s'est appuyé sur l'expertise de Valérie Demonte de l'Isara Lyon, consultante en organisation industrielle – vdemonte@isara.fr

## PEACRITT devient Rhône-Alpes Gourmand.

Au service des entreprises et organisations professionnelles de l'alimentaire en Rhône-Alpes (agriculteurs, industriels, artisans, commerçants, distributeurs, équipementiers...).

Mission générale : appui au développement économique, à la promotion, à la valorisation des entreprises et des acteurs de l'alimentaire de Rhône-Alpes à travers des actions en lien avec le commercial (France et International), la promotion, le marketing, l'innovation technique, organisationnelle et sociale, l'emploi et la formation, le développement de l'entrepreneuriat.

Notre volonté sur la Santé et Performance : aider les entreprises de notre secteur à construire une vision élargie de leur performance. Elle doit devenir globale et durable en articulant les enjeux économiques et sociaux.

Ce que nous proposons aux dirigeants :

- L'accompagnement «Santé et Performance» (analyse des choix techniques et organisationnels, pratiques de management. Identification des leviers d'actions organisationnels, opérationnels et stratégiques agissant doublement sur performance et santé.)
- Des ateliers de sensibilisation
- Des formations intra et interentreprises





### ■ CJD Rhône-Alpes

Palais du Commerce  
3, place de la Bourse  
69289 Lyon Cedex 02  
Tel. 04 78 49 62 89  
<http://www.cjd.net/>

### ■ Contact

Corinne de Sainte Marie  
et Julie-Céline Grobon  
[accueil@cjd-rhone-alpes.net](mailto:accueil@cjd-rhone-alpes.net)

Le CJD est un mouvement de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique. Il rassemble plus de 4 500 chefs d'entreprise et cadres dirigeants de PME & TPE, qui constituent un réseau exceptionnel.

L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine. C'est un lieu où le jeune dirigeant vient rompre son isolement, réfléchir, se former, expérimenter pour construire une entreprise performante et une économie au service de l'homme.

Le CJD Rhône Alpes s'est engagé dans le projet S&P car nous sommes convaincus que la performance de nos entreprises ne peut se développer sans le bien-être de nos salariés. Le programme S&P est en cohérence avec nos valeurs et les axes de développement autour de la Performance Globale.



### ■ Pôle d'Intelligence Logistique

CCI Nord Isère  
5, rue Condorcet  
CS 20312  
38093 Villefontaine Cedex  
[www.pole-intelligence-logistique.com](http://www.pole-intelligence-logistique.com)

### ■ Contact

Claire Ribouillard  
Déléguée générale du Pôle  
d'Intelligence Logistique  
Tel. 04 74 95 92 86  
[contact@pole-intelligence-logistique.com](mailto:contact@pole-intelligence-logistique.com)

Le Pôle d'Intelligence Logistique s'est appuyé sur l'expertise de Eric Bourgeat, consultant en organisation industrielle du cabinet Auxillium  
[e.bourgeat@auxillium.fr](mailto:e.bourgeat@auxillium.fr)

Le Pôle d'Intelligence Logistique est une association loi 1901, reconnue grappe exemplaire d'entreprises par l'État, créée et pilotée par les industriels et logisticiens. Il regroupe plus de 85 structures adhérentes et 350 professionnels partageant les mêmes valeurs :

- échanger, partager et améliorer ensemble la performance et la compétitivité des entreprises,
- Développer l'emploi durable et améliorer les conditions de travail de la filière,
- Promouvoir les savoir-faire logistiques et valoriser ses experts,
- Favoriser l'innovation,
- Préparer une vision de l'avenir avec une logistique efficiente et durable.

Le Pôle d'Intelligence Logistique développe trois thématiques de travail (Ressources Humaines, Organisation & Solutions techniques, Logistique durable & Territoire) au travers de groupes de travail, ateliers d'échanges et mini-conférences. Afin de proposer à ses adhérents une action supplémentaire structurée, le Pôle d'Intelligence Logistique a intégré le collectif de travail « Santé & Performance », avec la CCI Nord Isère et le cabinet Auxillium. Ainsi, un groupe projet thématique mélangeant atelier d'échanges et actions concrètes a vu le jour.

## ■ Thésame

20, avenue de Parmelan  
CS 32444  
74041 Annecy cedex  
www.thesame-innovation.com

## ■ Contact

Cécile Déchand  
Alain Bonnet  
Tel. 04 50 33 58 21  
cd@thesame-innovation.com  
abo@thesame-innovation.com

**Thésame est un centre de compétences spécialisé en Mécatronique-Robotique, Management de l'Innovation, et Excellence Organisationnelle**, pour les PME, ETI et grands groupes industriels et de services.

- Développant des méthodes et référentiels innovants
- Pilotant leur appropriation au travers de programmes collectifs
- Partageant les connaissances avec tous les acteurs économiques des territoires

Nos actions visent à consolider l'entreprise pour un développement durable et une performance globale en favorisant l'humain par la collaboration, la coopération, l'innovation et l'anticipation.



## ■ Rhône-Alpes Automotiv Cluster

c/o CCI Lyon  
Place de la Bourse  
69289 Lyon Cedex 02  
Tel. 04 72 40 57 00  
www.automotiv-cluster.fr  
Association loi 1901

## ■ Contact

Timothée David, directeur  
Tel. 04 72 40 82 72  
tdavid@lyon.cci.fr

Le cluster s'est appuyé sur l'expertise de Alain Salas, consultant en organisation industrielle du cabinet Ligne Bleue  
alain.salas@ligne-bleue.com

**Le cluster Automotive est au service des entreprises de Rhône-Alpes qui adressent le marché de l'automobile** en tant que fournisseurs de technologies avancées. Son objectif est de renforcer la culture automobile des entreprises de Rhône-Alpes, être le catalyseur de leur développement durable et assurer les liens avec les décideurs au niveau national.

Les missions générales s'articulent autour de 3 axes stratégiques :

- Business Development : l'accompagnement à l'international et à l'innovation partenariale
- Performance Globale de la Production (ex : lean) : intégration de la santé comme axe majeur de déploiement
- Mutualisation des services pour prioriser les ressources (groupement d'achats...)

Missions spécifiques en accompagnement S&P :

Établissement d'un diagnostic sur la base du travail réalisé dans le cadre du collectif S&P. Propositions de solutions et mise en place d'actions concrètes pour améliorer sa performance tout en prenant en compte, en premier lieu la santé des collaborateurs. Les actions mises en place s'intègrent dans un plan d'action global incluant des gamba walks, formations, tutorat...

# REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans le financement de la CARSAT, la DIRECCTE et la Région Rhône-Alpes et grâce au soutien des membres du Comité de pilotage :

- Sophie Chermat, Responsable du département de la prévention des Risques Professionnels, DIRECCTE
- Andrée Good, Ingénieur conseil régional adjoint, Direction de la prévention des Risques Professionnels, CARSAT RA
- André Montaud, Directeur de Thésame
- Luc Voisin, Chargé de mission, Direction Climat Énergie Santé Environnement de la Région Rhône-Alpes

Nous tenons à remercier les personnes ayant activement contribué à la rédaction de ce guide et tout particulièrement :

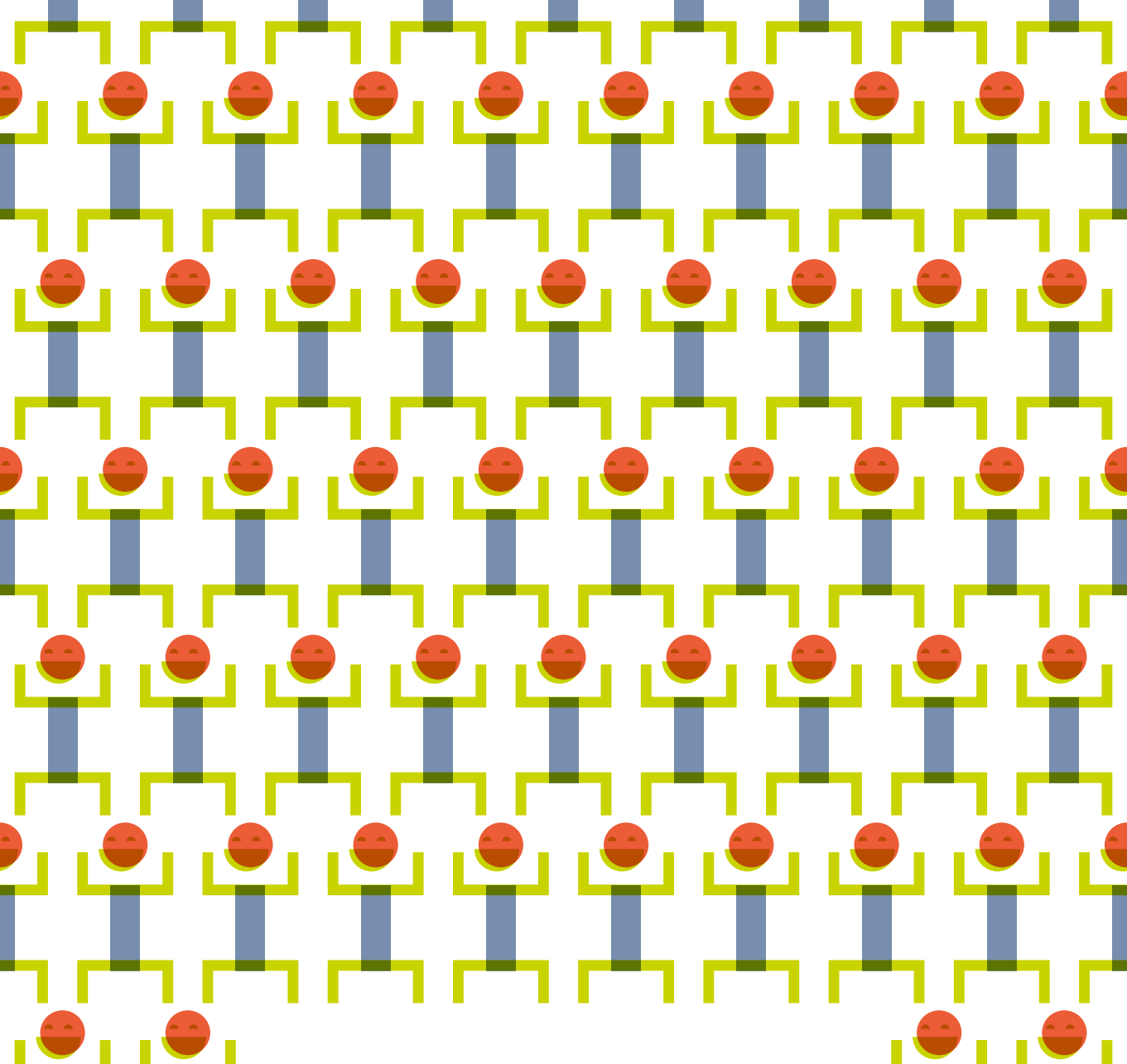
**> Le Comité opérationnel, qui a eu le souci de mettre en avant des leviers santé et performance pertinents au service du plus grand nombre**

- Catherine Brossat et Luc Thomasset, Préventeurs, Direction de la prévention des Risques Professionnels, CARSAT RA
- Cécile Déchand, Directrice pôle Performance et Management, Thésame
- Sandra Dulieu, Ingénieur prévention, DIRECCTE
- David Simeray, consultant management de la performance, Ligne Bleue
- Sylvain Zanni, consultant coach en transformation managériale et stratégique, Néovance

**> Les structures partenaires qui, par leurs expertises, leur disponibilité, leurs différences, ont permis de mettre en évidence des enseignements formalisés dans ce guide.**

- CCI de Savoie : chambre consulaire
- CFP : centre de Formation de la Plasturgie
- CJD : centre des Jeunes Dirigeants
- Ecam : enseignement supérieur et formation
- Rhône-Alpes Automotiv Cluster : filière automobile
- Rhône-Alpes Gourmand (ex PEA-CRITT) : industries Agro-alimentaire
- PIL'ES : secteur de la logistique
- Thésame : secteur de l'industrie et service à l'industrie

Et les nombreuses entreprises ayant consacré du temps et de l'énergie à expérimenter et témoigner : Agence Descombes, Bourgeat, Cegelec, Conforama, FM Logistic Satolas, Fromagerie Chabert, ELCOM, GrDF, Guichon Valves, le point technique Orem Astre, Manilia, MLP, Recoveo, Revillon Chocolatier, Rhesus Logistics France, Samaro, Skidata France SAS, Tecmaplast.



[www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)

