



**Amélioration de la performance  
par la prévention : retour d'expérience**  
Une démarche pour les entreprises

### **L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)**

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de prévention et de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés...

Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels**, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications éditées par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 € (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2023.

Édition : Nadia Luzeaux

Couverture : Eva Minem

Mise en pages : Valérie Latchague-Causse

# **Amélioration de la performance par la prévention : retour d'expérience**

**Une démarche pour les entreprises**

Brochure élaborée par  
Pierre Canetto, INRS

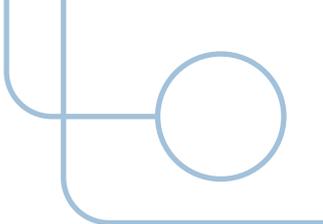
Brochure élaborée avec la collaboration de la Carsat Rhône-Alpes (Luc Thomasset) et la participation des Carsat :

- Aquitaine : Nicolas Bourdonneau, Marissa Lepape, Philippe Verdeguer.
- Centre Ouest : Laurent Delage, Cindy Gougeon, Aline Papier.
- Normandie : Nicolas Legrix, Jean-Michel Peladeau, Fabienne Rongere.
- Rhône-Alpes : Jean-Michel Fraisse, Sonia Hutteau, Marjorie Poupet-Renaud, Stéphane Roberget.

Ainsi que la CGSS Guadeloupe : Annick Celma Minatchy, Jean-Philippe Mirot, Chimène Oxybel.



Introduction .....	4
Construction d'une démarche AP <sup>2</sup> .....	6
1.1. Les sujets AP <sup>2</sup> traités par les entreprises .....	7
1.2. Engager une démarche de performance sur les enjeux des entreprises .....	8
1.3. Les principes d'action de la démarche .....	9
Méthodologie .....	14
2.1. Les acteurs et collectifs d'un projet AP <sup>2</sup> .....	15
2.2. Les phases du projet.....	16
2.3. Les étapes .....	17
Expérimentation et résultats .....	22
3.1. Les cas terrain traités .....	23
3.2. Les solutions mises en œuvre dans les entreprises .....	24
3.3. Caractéristiques des résultats d'une démarche AP <sup>2</sup> .....	25
Autonomisation des entreprises : les apprentissages .....	29
4.1. AP <sup>2</sup> : apprendre en faisant.....	30
4.2. Coopération.....	32
4.3. Amélioration continue .....	32
4.4. Prévention intégrée.....	33
4.5. Dialogue.....	33
Quelques pistes pour déployer la démarche .....	34
5.1. Cadre de l'expérimentation .....	35
5.2. Les prérequis d'une démarche AP <sup>2</sup> .....	36
5.3. Suivi et évaluation du projet.....	36
5.4. Contribuer aux réflexions sur le rapprochement entre prévention et performance.....	37
Conclusion .....	38
Annexes.....	39



---

## Introduction

Le sujet « prévention et performance » traverse les réflexions de nombreuses entreprises, acteurs et organismes de la prévention. L'objectif de ces réflexions est de faire porter un regard positif sur les questions de santé et sécurité au travail en mettant en évidence leur contribution à la performance de l'entreprise. La pertinence de ce rapprochement entre prévention et performance, étayée par des études économiques, a été présentée dans une brochure précédente<sup>1</sup>.

En complément des travaux qui permettent d'approfondir le lien de causalité entre performance et prévention, il s'agit de proposer des éléments clé pour mettre en œuvre concrètement en entreprise une synergie entre ces deux mondes.

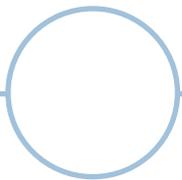
La démarche, « amélioration de la performance par la prévention (AP<sup>2</sup>) » s'appuie sur la mobilisation des valeurs et pratiques de la prévention centrées sur l'humain au prisme du travail (la santé et sécurité des salariés, la coopération, la qualité du travail, le dialogue social...) pour tendre vers l'amélioration d'une performance globale d'entreprise (qualité de service, innovation, agilité, engagement, fidélisation, conditions de travail...). Nous présentons ici le retour d'expérience de son expérimentation avec et par les entreprises.

La démarche AP<sup>2</sup> a été construite en partant des enjeux des entreprises, identifiés comme majeurs dans leur recherche de performance globale. Leur mise en parallèle avec les outils et pratiques de la prévention a permis d'en définir les principes selon quatre « piliers ». Ces principes ont été traduits de manière opérationnelle par la construction d'une méthodologie d'action en entreprise (acteurs, phases, livrables). Cette méthodologie est appliquée dans des « projets d'entreprise » circonscrits dans le temps. Les résultats obtenus, et les apprentissages de l'entreprise dans la mise en œuvre de ses « projets », ont permis de recalibrer la méthodologie au fil des résultats obtenus (figure 1).

Ce processus a été appliqué dans seize cas d'entreprise. Il a permis de valider la pertinence de la démarche et de présenter des résultats concrets, aussi bien en termes de performance « productive » que de santé et sécurité au travail.

La démarche AP<sup>2</sup> ne se prétend pas une « référence » à suivre pour toute action visant à créer une dynamique prévention et performance en entreprise. Cependant, ses résultats permettent d'illustrer concrètement comment elle peut être mise en œuvre et ce que les entreprises peuvent en attendre.

1. Prévention et performance d'entreprise : panorama des approches et des points de vue. INRS, PV 7, 2018.



Ce document s'adresse aux acteurs en charge de développer la performance en entreprise (direction, instances représentatives du personnel, production, amélioration continue, ressources humaines...), aux spécialistes de prévention (préventeurs internes aux entreprises, services de prévention et santé au travail (SPST), consultants...), et à toute personne intéressée par le lien entre la prévention et la performance.

Il invite les acteurs à mettre en synergie ces deux domaines selon plusieurs points d'entrée :

- management et « capital humain » : coopération, intelligence collective, engagement...,
- amélioration continue : activation de la collaboration, expertise terrain, encadrement d'actions en mode projet, approche par le terrain...,
- santé et sécurité au travail (SST) et dialogue social : intégration de la prévention dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise, en anticipation, à tous niveaux, sur les problématiques de terrain en cours et à venir ; implication des salariés dans la SST.

Selon son expérience des sujets abordés, et le niveau d'implication qu'il recherche dans le sujet prévention et performance, le lecteur pourra :

- trouver des clés de compréhension sur le sujet complexe du lien entre prévention et performance,
- trouver des repères pour agir et activer cette synergie en entreprise,
- disposer d'éléments concrets pour construire un projet prévention et performance dans une entreprise, et/ou le mettre en œuvre,
- disposer d'illustrations de terrain (démarche, résultats) pour convaincre de l'intérêt du sujet et de la possibilité de le rendre opérationnel.

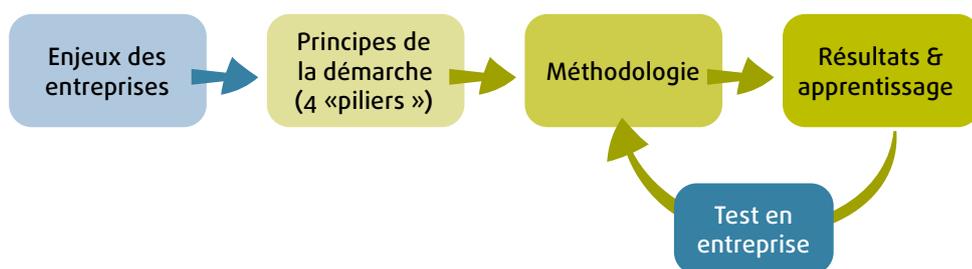
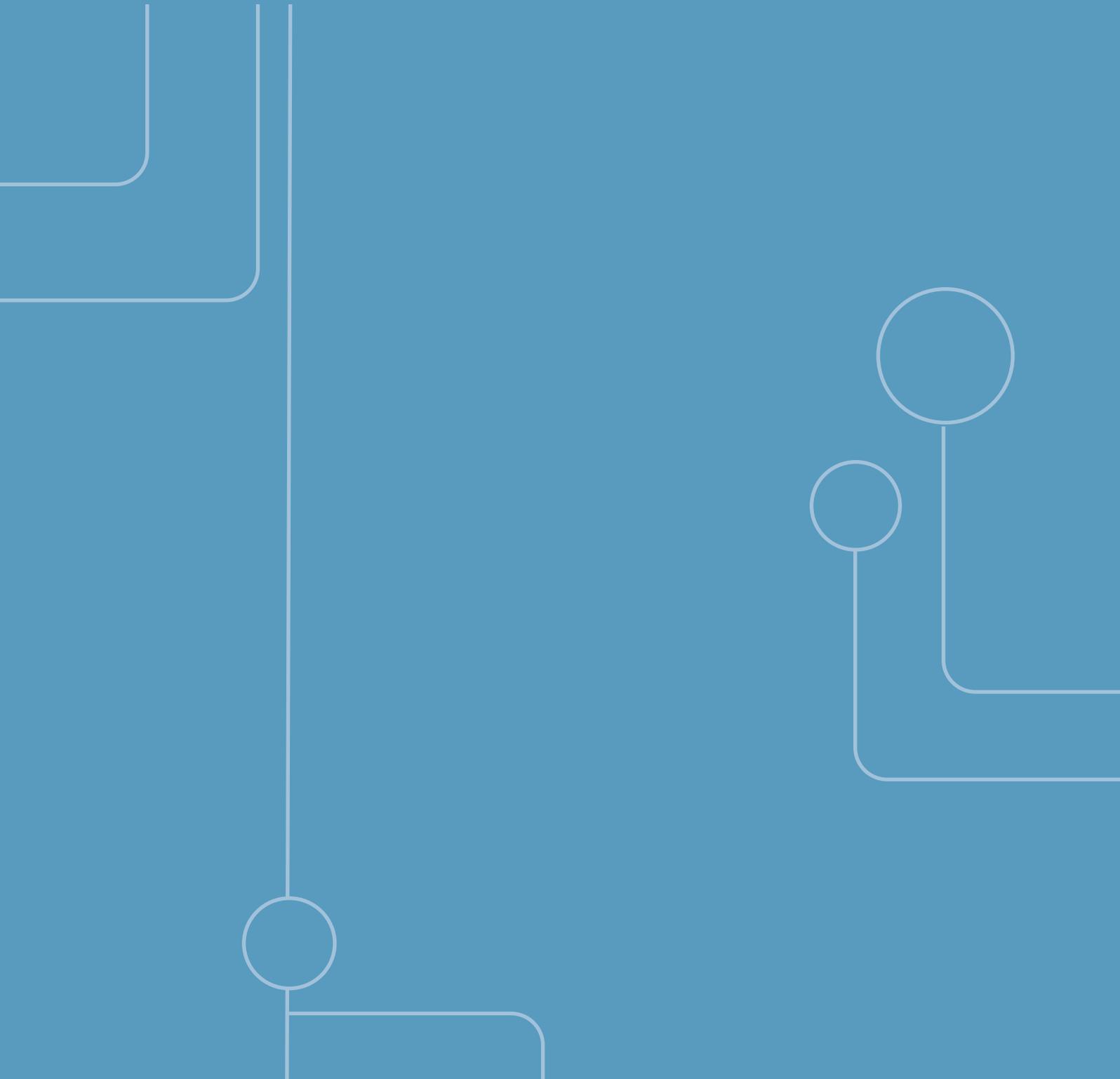


Figure 1. Construction de la démarche AP<sup>2</sup>



I

# CONSTRUCTION D'UNE DÉMARCHE AP<sup>2</sup>



## 1.1. Les sujets AP<sup>2</sup> traités par les entreprises

La construction de la démarche AP<sup>2</sup> et son test en entreprise ont été réalisés dans le cadre d'un projet expérimental national du réseau prévention qui a regroupé les Carsat Aquitaine, Centre Ouest, Normandie, et Rhône Alpes, la CGSS Guadeloupe, et l'INRS.

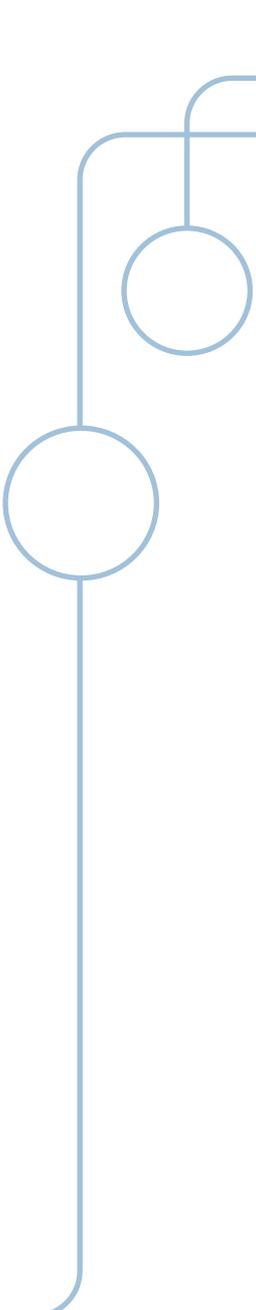
16 cas AP<sup>2</sup> ont été traités dans 14 entreprises, réparties sur l'ensemble des régions des Caisses ayant participé au projet. Ces entreprises sont toutes volontaires. Ce sont en grande majorité des petites et moyennes entreprises (PME). La plupart ont une activité de type industriel, mais elles couvrent des secteurs d'activité variés. La démarche a aussi pu être expérimentée dans les activités du BTP et du soin à la personne (tableau 1).

Le sujet traité est en général lié au process de fabrication du produit, de réalisation du service, ou de chantier. Cela illustre la stratégie choisie pour AP<sup>2</sup>, qui est d'entrer dans la démarche par des enjeux propres à l'entreprise, liés à sa performance et centrés sur le travail, qui « embarquera » de manière simultanée les pratiques et attentes liées à la performance et à la prévention.

Les angles d'approche des enjeux de process sont variés : recherche d'amélioration du procédé, qualité des produits/service, coordination entre les services – voire coordination entre services

Secteur d'activité	Nombre d'employés	Sujet traité
Fabrication de produits professionnels	Entre 50 et 250	Amélioration du procédé de production
Fabrication de produits professionnels	Entre 50 et 250	Coordination production / services support
Fabrication nautique	Entre 50 et 250	Amélioration du procédé de production
Chimie-plasturgie	Entre 50 et 250	Qualité des produits fabriqués
Contrôle et montage de pièces industrielles	Moins de 50	Amélioration du procédé de production
Chantier naval	Entre 50 et 250	Efficacité du processus de production
Fabrication et montage de pièces industrielles	Entre 50 et 250	Efficacité du processus de production
Fabrication et montage de pièces industrielles	Entre 50 et 250	Exigences clients
Laquage et menuiserie aluminium	Moins de 50	Gestion des stocks / délais de livraison
Soins à la personne	Entre 50 et 250	Organisation du parcours patient
BTP		Préparation de chantiers
Fabrication d'équipements pour le bâtiment et l'industrie	Plus de 250	Communication
Logistique froid	Entre 50 et 250	Coordination entre équipes alternantes
Négoce, stockage et transport de vin	Entre 50 et 250	Structuration de la relation client
BTP	Plus de 50	Coordination de chantiers
Transport et embarquement des charges en zone portuaire	Divers (plusieurs entreprises)	Disponibilité de moyens de manutention

Tableau 1 - Types d'entreprise et sujets traités



ou entre les salariés. Dans tous les cas, comme l'illustrent les solutions mises en œuvre (voir plus loin), les besoins de collaboration, d'implication, de dialogue, de décloisonnement, se révèlent au cœur de la problématique.

---

## 1.2. Engager une démarche de performance sur les enjeux des entreprises

Si le rapprochement entre prévention et performance rencontre un large écho public, cet intérêt suscite des attentes et besoins divers, regroupés ici en quatre « grands enjeux d'entreprises » qui ont pour point commun de reposer sur le facteur humain.

### **S'appuyer sur le « capital humain » : décloisonner, engager, innover, fidéliser**

Le décloisonnement entre salariés, services « longitudinaux » et/ou services « transverses », fait prendre conscience de la globalité des problèmes et permet de prendre en compte l'organisation, les flux d'information et de matière dans les réflexions de l'entreprise.

Cette prise de conscience permet le partage d'objectifs communs à tous les salariés, et par là leur engagement dans un travail qui s'inscrit dans une vision d'ensemble. Dès lors qu'il se manifeste dans des réflexions transverses, cet engagement permet de faire émerger des solutions inattendues, mettre au point des modes de fonctionnement innovants. C'est un levier de développement de l'intelligence collective et, en tout état de cause, une source permanente de créativité.

Cet engagement, dès lors qu'il est entendu, et le partage d'objectifs communs donnent un rôle au salarié et un sens à son travail qui contribuent à le fidéliser à l'entreprise.

### **Répondre aux besoins « client » : service rendu, qualité, agilité, pérennité**

L'engagement des salariés, l'activation d'une innovation permanente, orientent les activités de l'entreprise dans le sens de l'exécution d'un service au client. Ceci se traduit par la réalisation de produits ou services de qualité dans des délais déterminés.

La versatilité des exigences des clients et la variabilité souvent brutale du contexte de production nécessitent de mettre en place une agilité de fonctionnement dans l'entreprise.

L'agilité répond à l'instant. L'entreprise a de surcroît besoin d'un mode de fonctionnement qui garantisse la pérennité de son savoir-faire et de ses capacités d'adaptation aux évolutions du marché.

## Anticiper, agir à la source sur les risques prioritaires de santé et sécurité de l'entreprise

Aborder les questions de santé et de sécurité, dans le cadre de ses réflexions sur ses évolutions liées à sa « quête de performance », permet à l'entreprise d'agir à la source des problèmes : les solutions sont anticipées.

Les risques prioritaires de l'entreprise, qui se manifestent par sa sinistralité ou ses choix propres, sont liés aux spécificités de ses processus. Cette spécificité est implicitement prise en compte dès lors que la santé au travail est intégrée dans sa propre démarche de progrès par les acteurs qui réalisent le travail. La SST devient « l'affaire de tous ».

## Dynamiser les relations sociales : dialogue social, climat de confiance, management

Le dialogue social permet de construire une vision partagée du sens et des objectifs de l'entreprise pour toutes ses « parties prenantes » internes. Il contribue à l'établissement d'un climat de confiance favorable à un engagement de tous. La confiance partagée suscite l'échange de compétences, l'émergence d'idées, la mise en place d'une coopération effective. Cette coopération, associée à la compréhension des processus de l'entreprise, légitime le cadre du management et en facilite l'articulation.

### 1.3. Les principes d'action de la démarche

Les quatre enjeux définis ci-dessus permettent de poser les bases d'une démarche AP<sup>2</sup>.

Pour y répondre, quatre principes (quatre piliers) sont identifiés, conçus en cohérence avec les valeurs, principes et pratiques de la prévention :

- la coopération, liée à l'approche collective et à la participation,
- l'amélioration continue, liée aux exigences de progrès et d'atteinte de résultats,
- l'intégration de la prévention dans les pratiques des entreprises,
- le dialogue, issu de la coopération et institué dans le dialogue social.

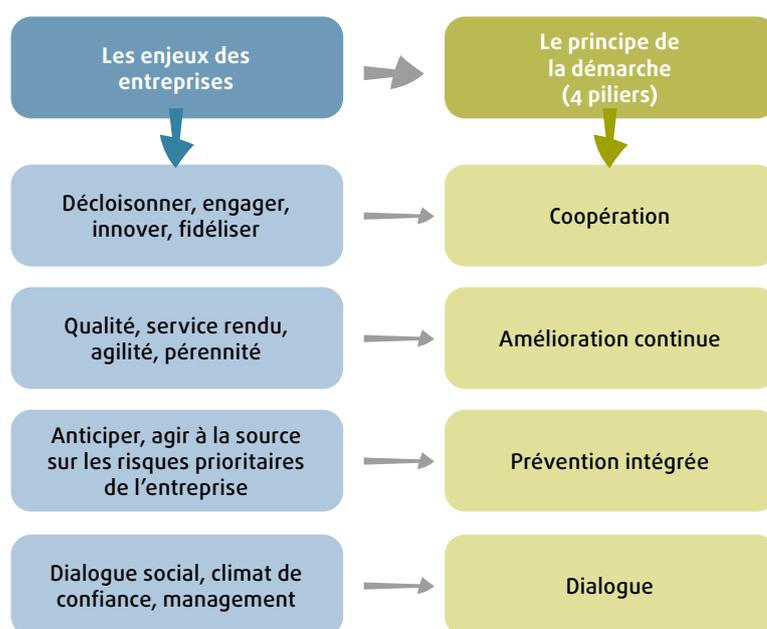


Figure 2. Les principes d'action de la démarche AP<sup>2</sup>

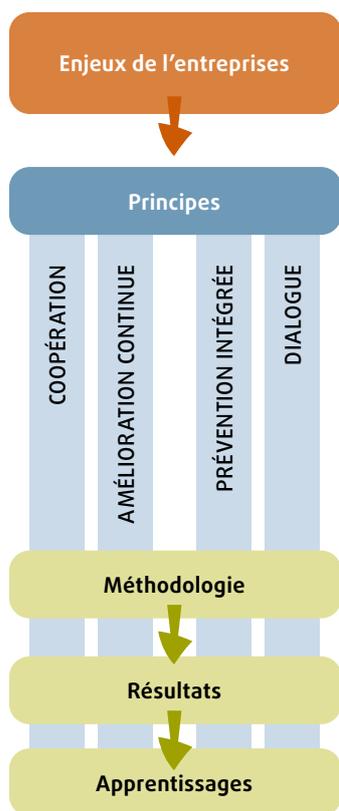


Figure 3. Les principes AP<sup>2</sup> sont la trame de la démarche

La mise en correspondance de ces enjeux et principes (figure 2, ci-dessus) permet de poser les bases d'une démarche opérationnelle de synergie entre prévention et performance.

La démarche AP<sup>2</sup> est ainsi structurée par la traduction concrète de ces principes dans la construction d'une méthodologie. La démarche est validée « in situ » par la confrontation aux enjeux de départ des résultats obtenus par la mise en œuvre d'AP<sup>2</sup>, et de l'évaluation des apprentissages de l'entreprise dans une culture de prévention et performance (figure 3).

#### Remarque

Les principes de la démarche AP<sup>2</sup> ne sont pas en eux-mêmes nouveaux. Ils se basent sur des ressorts éprouvés, que ce soit dans des démarches d'amélioration continue ou dans des démarches de prévention. La spécificité d'AP<sup>2</sup> est d'assurer une cohérence entre tous les ressorts mis en œuvre, et de s'assurer que les exigences exprimées à l'engagement de l'entreprise sont effectivement traitées, au-delà d'une déclaration d'intention. À cet effet, la démarche AP<sup>2</sup> est mise en œuvre sous la forme de projets d'entreprise délimités par des objectifs et une organisation dédiés. Elle vise une transformation des modes d'organisation de l'entreprise visant à atteindre ses objectifs exprimés en lien avec ses besoins.

Cette transformation est destinée à être pérennisée au travers d'une démarche itérative.

Les analyses suscitées par la démarche se basent sur des questionnements orientés vers la qualité du travail réalisé par les salariés.

## Mettre en place une dynamique coopérative : organiser des collectifs d'acteurs

La démarche AP<sup>2</sup> s'appuie sur les apports des collectifs humains, par la mobilisation de groupes d'acteurs internes à l'entreprise qui identifient les axes de travail, effectuent les analyses de terrain, construisent et suivent la mise en œuvre des solutions.

La constitution de ces collectifs obéit à un objectif de **décloisonnement** : il s'agit de dépasser les critères de construction de groupe basés sur la légitimité fonctionnelle (expertise, hiérarchie...) et centrés sur le seul poste de travail, en les ouvrant sur l'ensemble des services concernés par le travail effectué dans son contexte de réalisation. Décloisonner les services fait prendre conscience à chacun de son rôle dans un processus global d'entreprise. D'autre part, cette ouverture favorise la construction de solutions organisationnelles, donc transverses et pérennes. Il est essentiel que les acteurs choisis pour suivre et réaliser le projet, soient au plus près du travail réel : dans la mesure du possible, il faut privilégier des salariés opérationnels (production, service...) plutôt que des experts transversaux.

Les collectifs doivent être considérés comme des **équipes autonomes** auxquelles sont déléguées des latitudes de proposition et de décision fixées dès le départ. Cette autonomie peut être encadrée par une organisation de suivi et de soutien des travaux. Le fonctionnement en équipes favorise la complémentarité des savoir-faire et des compétences des acteurs, en leur donnant un cadre de motivation et de soutien. L'autonomie favorise l'innovation ; elle diminue le temps de réalisation des actions.

La coopération se construit et s'organise. Il s'agit d'apprendre, pas à pas, le respect et la distribution de la parole de tous, et l'acceptation d'un processus de décision commun.

La dynamique coopérative va au-delà de la mise en parallèle de compétences : elle permet de **co-construire des solutions** dans une optique de réussite commune. Cette co-construction s'étend à des manières de travailler ensemble, de choisir les méthodes et outils pour aboutir aux solutions.

Ce fonctionnement coopératif donne du sens au travail des collaborateurs. C'est un moteur d'implication, de fidélisation, d'attractivité.

## Une dynamique d'amélioration continue : un fil directeur performance au prisme du travail

Le mode de fonctionnement coopératif n'est pas une pratique culturelle largement établie. Dans une organisation novice sur ce sujet, sa mise en œuvre est facilitée par une organisation qui permet d'éviter des dérives : digressions, multiplication des sujets... Cet encadrement permet également d'accompagner la coopération ; il donne un cadre à l'implication de tous.

À cet effet, AP<sup>2</sup> se base sur un fil directeur décliné au fur et à mesure de l'avancement du projet.

« L'entrée » du projet s'appuie sur l'identification et le partage des enjeux de l'entreprise. Dans le cadre d'un projet AP<sup>2</sup>, ils sont choisis en lien avec les besoins présentés ci-dessus (voir § 1.2) **par consensus** au sein d'un collectif de l'entreprise – le consensus s'entendant dans AP<sup>2</sup> comme un consentement éclairé et partagé. Ce collectif regroupe la direction, les responsables de production et le cas échéant d'amélioration continue, les responsables des services transverses pressentis, le service QSE (qualité-sécurité-environnement). Les instances représentatives du personnel sont associées. La mise en discussion et le partage des différents regards portés par les acteurs sur les enjeux de l'entreprise constituent un point d'ancrage fort de la démarche pour construire un projet commun qui fasse sens pour toutes les parties prenantes.

Ces enjeux sont traduits de manière opérationnelle par un **sujet d'intérêt (SI)**, qui initie un fil directeur guidant la déclinaison terrain du projet. Le SI est un problème, une difficulté, une tension en lien avec les enjeux de l'entreprise, qui entrave son fonctionnement, un besoin auquel répondre, une opportunité à valoriser... Il n'est pas imposé par la direction ou par une partie externe. Il est choisi par consensus, à partir de propositions du collectif.

Le sujet d'intérêt choisi doit avoir un impact sur le service rendu au client (non-conformité, non-respect des délais...), et/ou la santé (pénibilité, stress, risques d'accident...), et/ou l'efficacité de l'organisation de l'entreprise (rentabilité, capacité d'accueil, reporting, Lean, organisation RH...).

Il doit être opérationnel, c'est-à-dire vécu dans le travail de production (au sein des équipes qui réalisent la valeur ajoutée pour les clients).

L'émergence des sujets d'intérêt peut être suscitée par des questions portant sur les points de tension, difficultés, besoins, opportunités qui impactent les enjeux suivants :

- le service rendu au client,
- la santé des salariés,
- l'efficacité de l'organisation de l'entreprise.

Le choix du sujet d'intérêt retenu peut s'appuyer sur des critères tels que sa pertinence par rapport aux enjeux de l'entreprise ayant suscité son implication dans un projet AP<sup>2</sup>, la diversité des parties prenantes qu'il concerne, l'actualité des exigences de l'entreprise...

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, le sujet d'intérêt est décliné jusqu'à un (ou des) **cas terrain**, qui fera l'objet d'une analyse et d'une recherche de solutions. Le cas terrain est une situation caractéristique du sujet d'intérêt, qui illustre comment il se traduit concrètement au niveau de la réalisation du travail.

Le cas terrain est une situation qui est vécue par les acteurs sur le terrain et qu'ils peuvent expliquer par des faits : « dans telle situation je/nous faisons... » ou « il se passe ceci... », et qui a des conséquences concrètes sur la santé et la performance : « ... et cette situation produit/a comme conséquences ceci et cela... ».

Le cas terrain est analysé à partir de ses causes et ses impacts : quels sont les paramètres, les conditions qui caractérisent la situation de travail et qui empêchent sa réalisation dans les conditions espérées ?

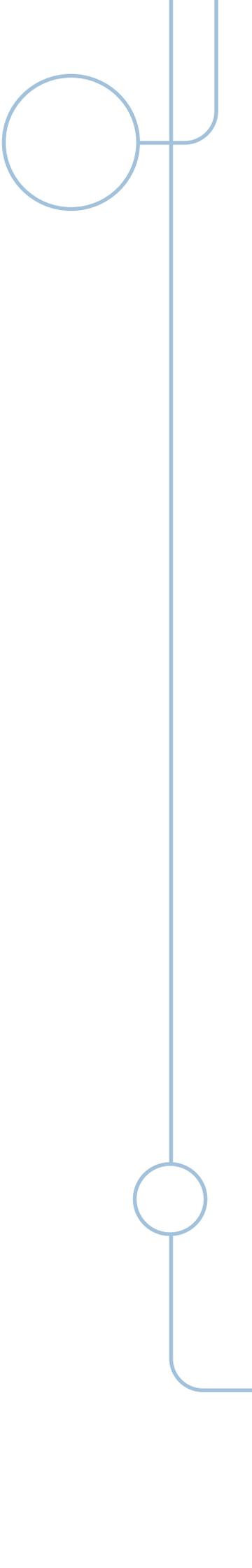


Figure 4. Un fil directeur ancré sur le terrain

Le fil directeur facilite une organisation de la démarche sous une forme projet (organisation des acteurs, détermination de phases et de livrables, exigence de résultats). Cela permet de suivre une approche progressive, de choisir les bons acteurs au bon moment, et assure l'avancement de l'action par la mise en place de jalons. L'obtention des résultats à chacun de ces jalons permet de prioriser les différentes orientations possibles et d'aboutir à des réalisations qui vont concrétiser sa réussite. Ces solutions doivent être partagées et atteignables. Le résultat valide ainsi la pertinence de la démarche et satisfait les acteurs **en finalisant l'action**. Impliqués à chaque étape du projet, les salariés et la direction sont engagés dans sa réussite commune.

Ce fil directeur est suivi dans un fonctionnement basé sur **l'analyse du travail**. La déclinaison du fil directeur jusqu'au cas terrain permet d'aborder la problématique sous l'angle du travail. Plutôt que par le biais de ses résultats (productivité, voire sinistralité), c'est par les conditions de réalisation de ce travail que va se construire la réflexion. Qu'est-ce qui gêne dans la réalisation du travail (par rapport au fil directeur) ?

Les réflexions, les analyses, sont centrées sur le travail de qualité : cette approche permet de faire converger la qualité du produit ou du service rendu, attente évidente du client vers laquelle tend l'organisation de l'entreprise, et les préoccupations du salarié pour lequel le « travail bien fait » est une composante essentielle du sens de son activité professionnelle. Il contribue à la construction collective de la santé des salariés associés à sa réalisation



Prendre en compte le **travail réel** permet d'éviter les divergences d'appréciation induites par l'écart entre ce qui est prescrit ou normé et ce qui est fait dans la réalité. Cet écart génère des désaccords entre les acteurs du travail ; leur confrontation (positive) suscite des débats qui amènent à des décisions partagées d'améliorations.

## Intégrer la prévention : une prise en compte effective de la SST

Aborder la SST dans la réalité et la globalité du travail à accomplir permet une approche d'ensemble sur les risques possibles. Tout au long de la démarche, **les questions de SST sont embarquées** au même titre que les questions de satisfaction du client ou d'efficience de l'entreprise. L'intégration de la SST dans une solution globale au problème traité avec les acteurs terrain permet de garantir son efficacité et son appropriation.

Les questions de SST sont abordées **dès la conception** des améliorations sur lesquelles les collectifs travaillent. Les solutions sont appliquées à la source. Le caractère collectif de la démarche ouvre la voie à des solutions d'organisation pérennes au-delà des actions ponctuelles.

Cependant, si l'implication des acteurs de terrain est une condition nécessaire pour s'assurer de la prise en compte de solutions adaptées à leur travail et leur appropriation, ce n'est pas pour autant une condition suffisante : les opérateurs peuvent avoir tendance à « faire passer le travail avant le risque », voire nier ce dernier, rechercher avant tout à faire du « bon travail pour le client » ou dans l'idée qu'il se fait d'un « bon professionnel ». Il est donc nécessaire de mettre en avant à chaque jalon du projet, l'aspect SST du fil directeur pour s'assurer de son traitement. Cette précaution assure que ce point sera traité en même temps que les autres aspects du cas terrain, et non pas à part.

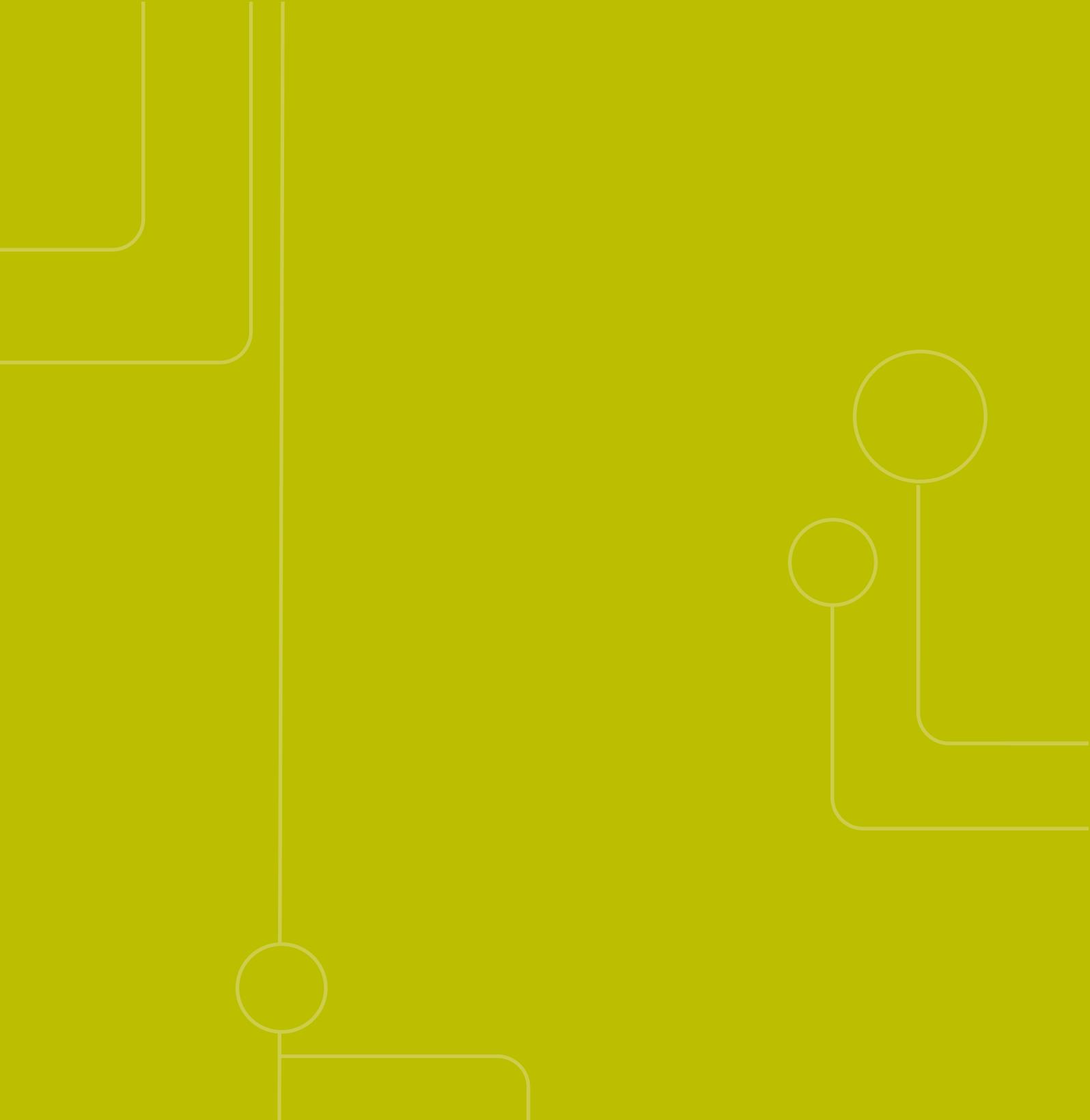
## Contribuer au dialogue social : implication des salariés et des instances

Mettre en place une démarche partagée entre direction et salariés, entre services de production et services transverses, entre acteurs d'une équipe, entre équipes... permet la mise en place de **dialogues ouverts et choisis**. Assurer un espace d'écoute où chaque parole compte, où les fonctions, les registres, ne sont pas différenciés, libère la parole. La démarche assume la conflictualité sous-jacente dans la perception que chacun a du travail que lui-même réalise. AP<sup>2</sup> propose un cadre permettant de débattre et résoudre par le dialogue et la coopération ces sujets sensibles et d'aboutir à des consensus sur les attentes, les causes et les solutions.

L'implication commune aux étapes clé de la démarche de la direction et **des instances représentatives du personnel (IRP)** [comité social et économique (CSE), commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), délégué syndical, représentant de la section syndicale (RSS)], garantit l'appropriation de la démarche par tous et contribue à l'entretien du dialogue social.

II

# MÉTHODOLOGIE



Nous présentons ci-après la méthodologie qui a été mise en œuvre dans les entreprises dans le cadre du projet national du réseau prévention.

## 2.1. Les acteurs et collectifs d'un projet AP<sup>2</sup>

La « cheville ouvrière » du projet est un **binôme**. C'est l'animateur qui facilite, organise et apporte la compétence technique et méthodologique de la démarche AP<sup>2</sup> dans l'entreprise et auprès de tous les acteurs du projet.

Une attention particulière doit être portée au choix des membres du binôme pour la réussite du projet. Ils doivent bien sûr être ouverts à l'esprit de coopération, être engagés sur le projet, légitimes par rapport à leur mission (cette légitimité peut être technique, fonctionnelle, humaine...). Certaines facultés nécessaires au binôme peuvent être réparties entre ses membres : capacité de pilotage de projet, capacité d'animation, aisance relationnelle, expertise technique...

Les cas terrain sont traités par un **groupe de travail (GT)** ; ce groupe est pluridisciplinaire et transversal, au plus près du terrain ; il traite une problématique réelle en intégrant les principes de la démarche AP<sup>2</sup>. Une place centrale est donnée aux « experts du travail », qui sont toutes les personnes qui font le travail de création de valeur sur le cas terrain choisi. Les acteurs transverses (fonctions supports) peuvent aussi être associés au GT.

Le binôme est assisté par un **comité d'appui à la transformation (CAT)**. Ce comité est le garant de la démarche ; il accompagne et appuie le binôme dans la coordination, la mise en œuvre et le déploiement de l'action dans l'entreprise. Il suit et met à disposition les moyens nécessaires à la réalisation du projet. Il participe aux décisions importantes.

Les membres du CAT recouvrent les différents services concernés par le périmètre du projet. Ils sont l'interface entre les acteurs de l'établissement (direction, représentants du personnel...). À ce titre, le CAT se révèle un relais essentiel pour le déploiement de la démarche au sein de l'entreprise. En effet, il ouvre un espace de discussion coopératif et décloisonné au niveau de la gouvernance de l'entreprise. Dans le CAT, les discussions de terrain font émerger les problématiques managériales ou organisationnelles : relations entre services, entre salariés, entre salariés, management et direction, délégation et autonomie, mise à disposition de moyens... L'expérience vécue collectivement ouvre progressivement la porte à l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles. La validation de ces nouvelles pratiques conduit à des transformations de l'entreprise. Leur diffusion concourt à pérenniser les apprentissages.

Ces collectifs (binôme, GT et CAT) travaillent en commun, sur des sujets partagés par tous ; ils interagissent et coopèrent jusqu'à l'identification, la mise en œuvre et l'évaluation de solutions. Ils suivent un processus commun d'émergence d'idée, de priorisation de choix, de décision. En libérant la parole, ils font émerger des compétences souvent enfermées dans des rôles assignés : il en ressort une compétence démultipliée, collective, à la disposition d'objectifs communs à l'entreprise, ses clients et ses salariés.

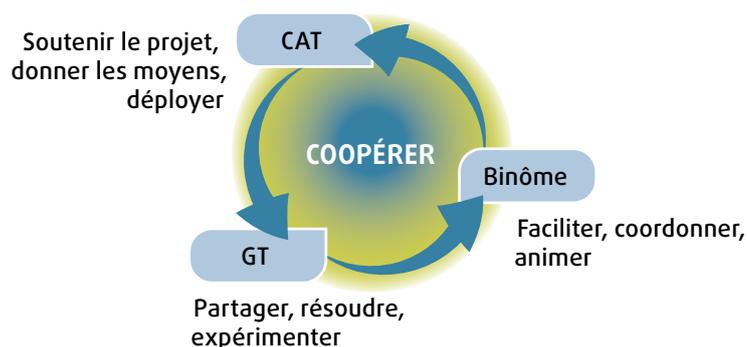


Figure 5. Une organisation source de coopération

## 2.2. Les phases du projet

La méthodologie AP<sup>2</sup> suit 4 phases, d'envergures différentes, permettant de suivre le fil directeur du projet et de diffuser les pratiques d'AP<sup>2</sup> :

- la phase 1 d'engagement valide la compréhension du projet par ses parties prenantes : l'intérêt de la démarche pour l'entreprise, le partage de ce qui en est attendu et la mise à disposition des moyens nécessaires ;
- la phase 2 de structuration permet aux acteurs de prendre le projet en main et de poser les bases de l'organisation du projet (méthodologie et acteurs) ;
- la phase 3 d'expérimentation est la plus longue : elle concerne l'application concrète du projet sur les cas terrain, depuis leur analyse jusqu'à la mise en place des solutions ;
- la phase 4 de déploiement effectue le bilan du projet et prépare la suite à lui donner.

L'objet de ces phases et les résultats attendus pour chacune sont présentés figure 6.

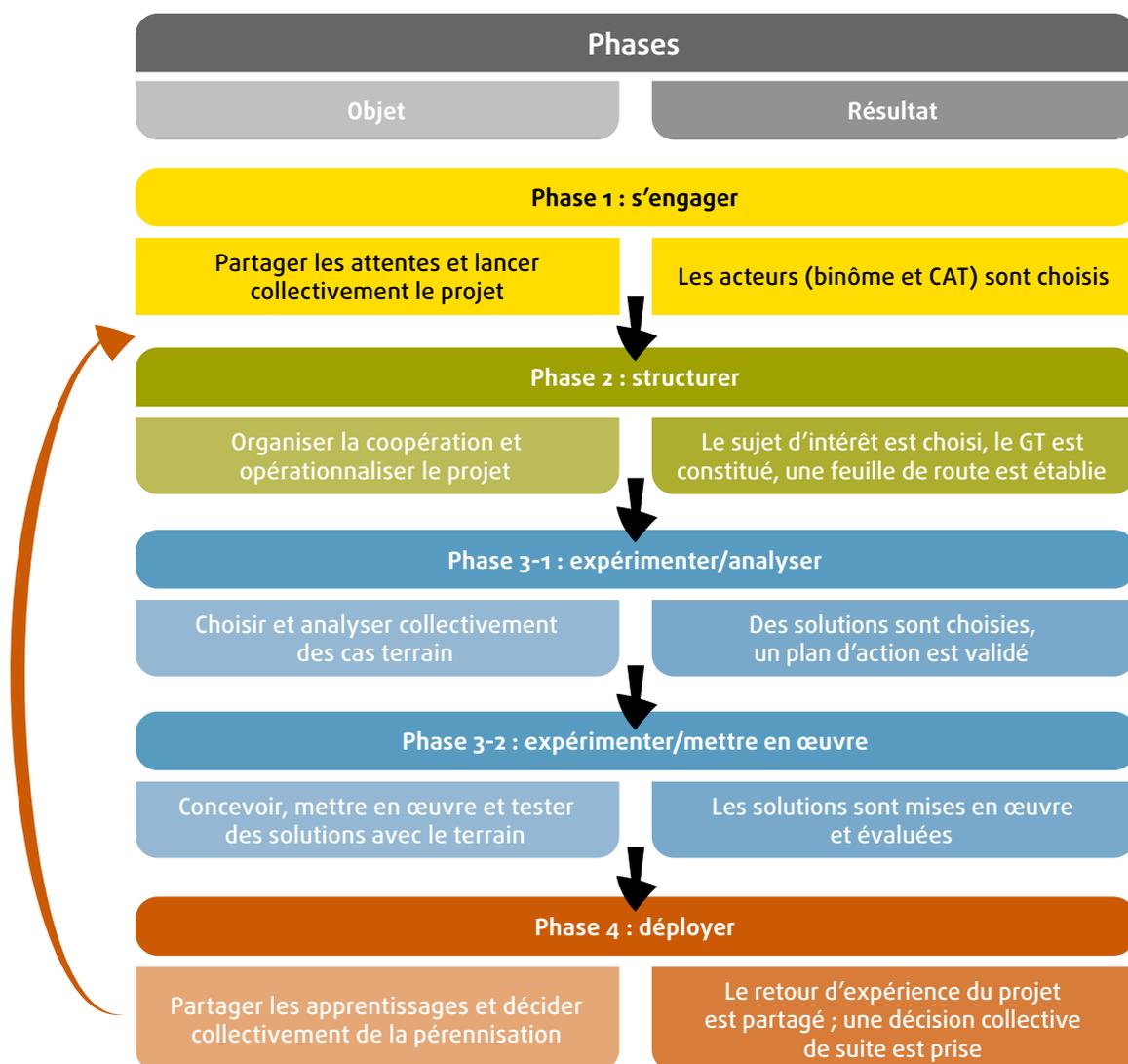


Figure 6. Les phases de la méthodologie AP<sup>2</sup>

## 2.3. Les étapes

Les phases se décomposent en étapes (fig. 7). Chaque phase d'AP<sup>2</sup> est présentée ci-après, avec :

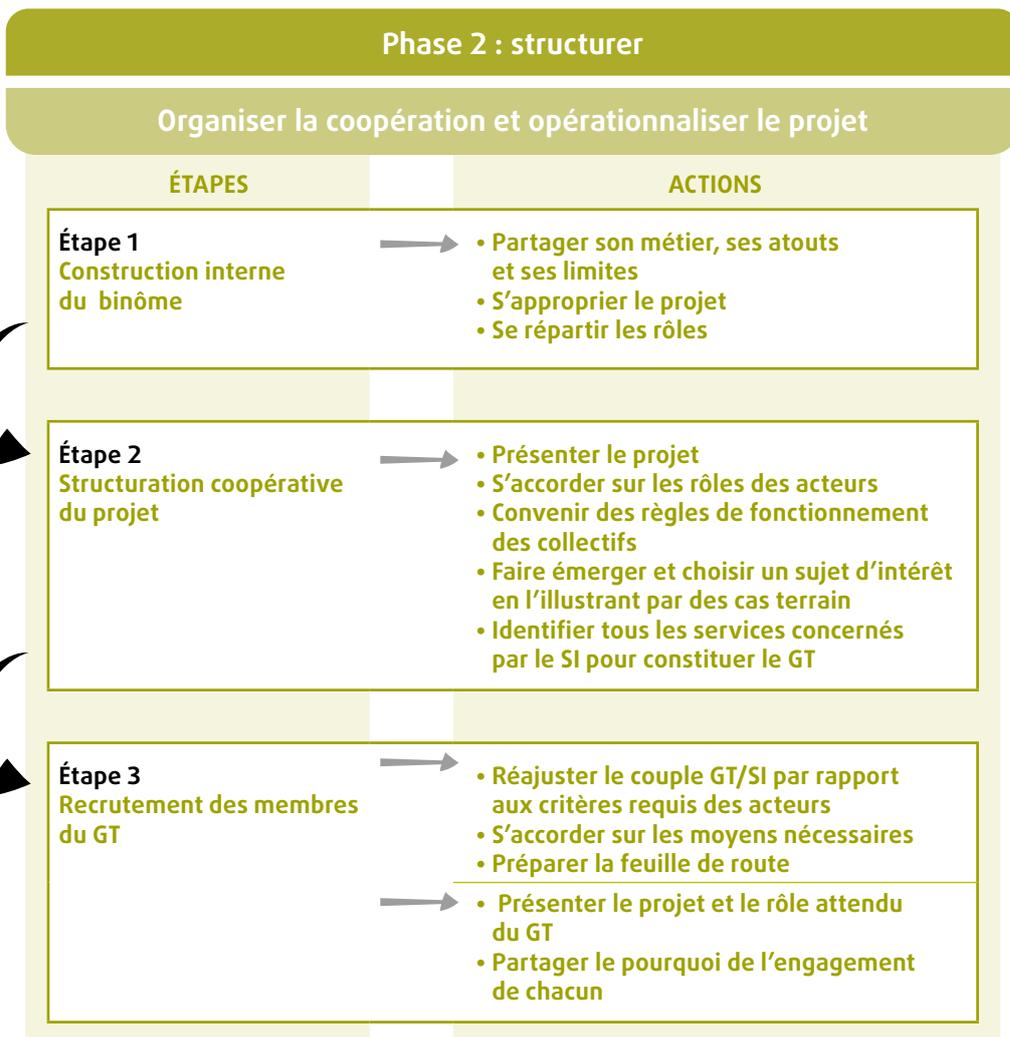
- les acteurs impliqués,
- les étapes de chaque phase,
- les actions réalisées à chaque étape,
- les livrables de la phase,
- un « cheminement » de questions à poser pour réaliser la phase, qui propose une progression dans son avancement. Le choix et la formulation des questions permettent de guider les acteurs, mais aussi de garder à l'esprit les principes d'AP<sup>2</sup>.

Figure 7 – Déroulement de la démarche



**ACTEURS**

binôme  
(+ CAT: étape 2)



#### LIVRABLES

Sujet d'intérêt

GT constitué

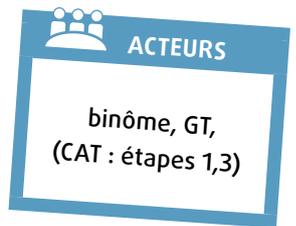
Feuille de route

#### CHEMINEMENT

- Du point de vue de votre service/fonction, qu'est-ce qui fait difficulté dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- Concrètement, quels cas terrain pourraient illustrer ces difficultés ?
- Quelles sont les parties prenantes concernées par les sujets évoqués ?
- En quoi les sujets concernent la qualité du service rendu au client, l'efficacité des processus de l'entreprise, la prévention des risques pour les salariés ?
- Quels critères retenir pour prioriser le choix du sujet d'intérêt ?
- Quelles personnes seraient pertinentes dans le GT pour traiter en coopération le sujet choisi ?
- Quels ajustements d'organisation sont nécessaires pour rendre possible l'avancée du projet ?

## Phase 3-1 : expérimenter/analyser

### Choisir et analyser collectivement des cas terrain



#### ÉTAPES

#### ACTIONS

##### Étape 1

Lancement du GT et choix des cas terrain

- Partager le projet
- Faire émerger des cas terrain
- S'accorder sur des critères de choix
- Choisir 2 à 3 cas terrain
- Stabiliser les impacts du cas terrain et les parties prenantes impliquées
- Valider les choix avec le CAT

##### Étape 2

Recherche des causes et des solutions

- Schématiser le processus aboutissant au cas terrain
- Identifier les causes, les regrouper en champs cohérents
- Repérer des pistes de solution pour chaque champ

##### Étape 3

Choix des solutions et planification

- Prioriser les solutions par rapport aux objectifs du projet et leur faisabilité
- Construire le plan d'action en évaluant les moyens
- Validation commune GT et CAT du plan d'action et des moyens alloués



#### LIVRABLES

Cas terrain

Pistes de solutions

Plan d'action

#### CHEMINEMENT

- Quels liens fonctionnels existe-t-il entre les membres du groupe ?
- En quoi chacun est concerné par le sujet d'intérêt ?
- En lien avec le SI, dans quelles situations concrètes est-il difficile de faire du « bon travail » ?
- Quelles sont les parties concernées par ces cas terrain ?
- En quoi les cas terrain concernent-ils la qualité du service rendu au client, l'efficacité des processus de l'entreprise, la santé et la sécurité des salariés ?
- En quoi les cas terrain paraissent-ils solutionnables à court terme ?
- Quel cas terrain chacun choisirait et pourquoi ?
- Quelles personnes supplémentaires serait-il pertinent d'associer ?
- Quels ajustements d'organisation sont nécessaires pour rendre possible l'avancée du projet ?
- Qu'est-ce qui s'est passé, quels facteurs auraient contribué à la survenue du cas terrain ?
- En reconstituant l'histoire du cas terrain sur son lieu d'apparition, avec les personnes concernées, comment peut-on expliquer ce qui s'est passé réellement ?
- Quelles idées de solutions proposez-vous pour éviter qu'un cas similaire se reproduise ?
- Quelles solutions retenir en priorité ? Pourquoi ?

**ACTEURS**

Binôme + GT  
+ « utilisateurs »  
+ services supports

## Phase 3-2 : expérimenter/mettre en œuvre

### Concevoir et tester des solutions avec le terrain

ÉTAPES	ACTIONS
<b>Étape 1</b> Concevoir collectivement les solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer les concepteurs et utilisateurs pressentis</li> <li>• Créer des sous-groupes au niveau de chaque « famille » de solution et les intégrer au projet</li> <li>• Recueillir les besoins et les difficultés</li> <li>• Concevoir et partager les solutions</li> <li>• Prévoir des critères pratiques d'évaluation des solutions</li> </ul>
<b>Étape 2</b> Mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre la mise en œuvre des solutions</li> <li>• Ajuster en fonction des réactions immédiates</li> </ul>
<b>Étape 3</b> Collecter les retours des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter les retours en intégrant les critères d'évaluation prévus</li> </ul>



**LIVRABLES**

Solutions mises en œuvre et évaluées

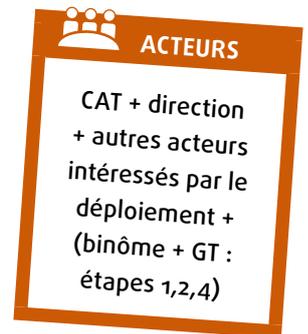
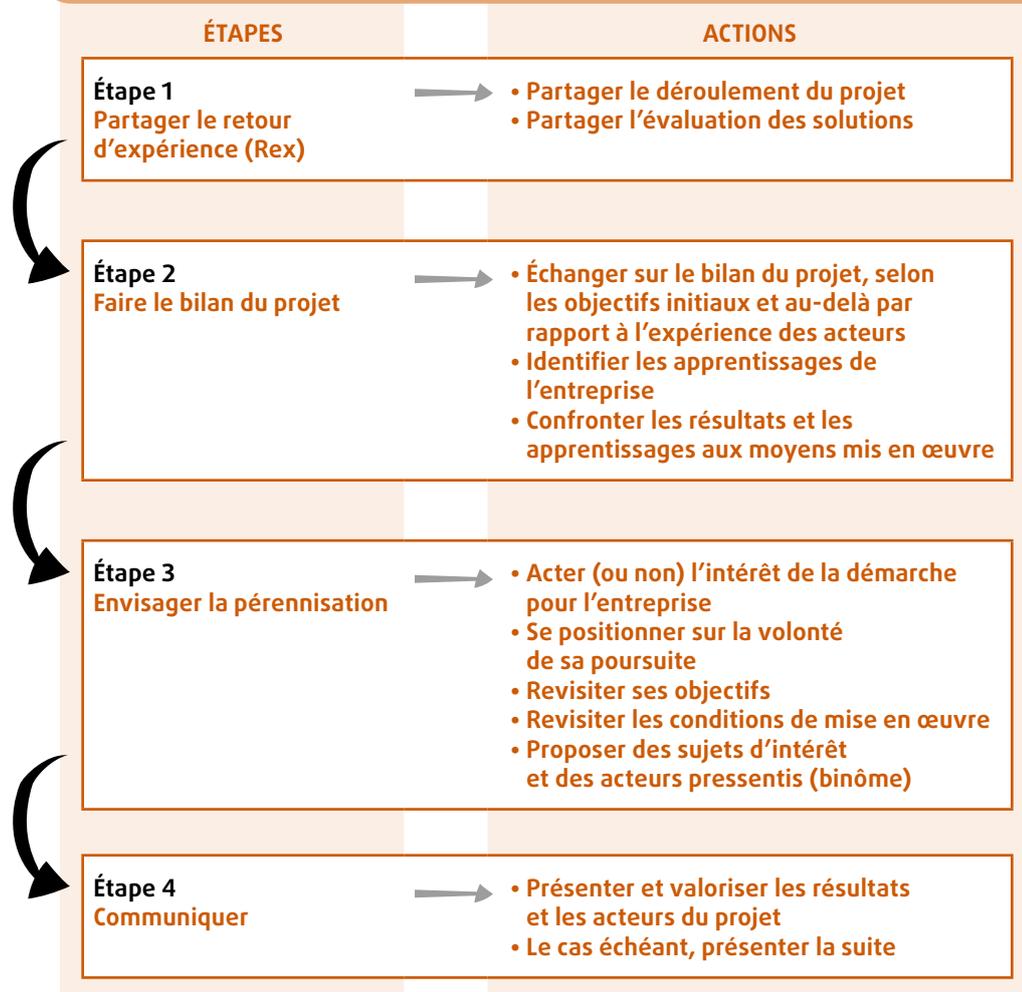
### CHEMINEMENT

Pour chaque solution :

- ➔ Qui va être « utilisateur » de la solution ?
- ➔ Quels services transverses sont concernés par la conception de la solution ?
- ➔ Y a-t-il un projet en cours en lien avec la solution ?
- ➔ Quelles sont les difficultés rencontrées dans le travail en lien avec la solution ?
- ➔ Quelles sont les exigences et les contraintes de ce travail ?
- ➔ Quelles sont les actions à réaliser pour mettre en œuvre la solution ?
- ➔ Comment s'organise-t-on pour :
  - mettre en œuvre la solution ?
  - suivre et tester la solution avec les utilisateurs ?
  - réaliser des ajustements le cas échéant ?
  - collecter les retours et évaluer la solution ?

## Phase 4 : déployer

### Partager les apprentissages et envisager collectivement la pérennisation



#### LIVRABLES

Rex projet partagé

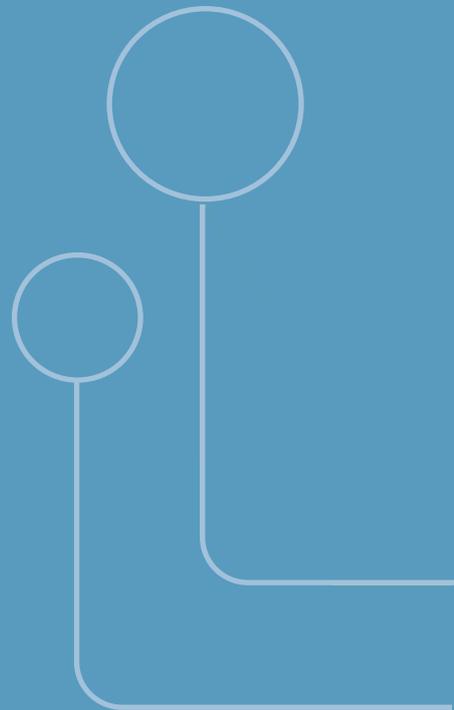
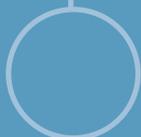
Proposition collective de suite

#### CHEMINEMENT

- Les résultats du projet vous paraissent-ils en accord avec la vision que vous en aviez ?
- Quels sont les points forts que l'on peut noter sur les résultats et apprentissages du projet ?
- Les moyens dégagés (temps, ressources...) étaient-ils adaptés ?
- Compte-tenu des points forts du projet, quels sujets d'intérêt serait-il profitable de traiter, et/ou quels acteurs ou services serait-il souhaitable d'impliquer dans une suite ?
- Y a-t-il des adaptations souhaitables pour l'organisation du projet ?
- Quelle est l'organisation proposée pour la suite (SI, acteurs...) ? (voir phase 1)
- Comment valoriser le projet et ses acteurs par une communication ? A quel niveau une telle communication est-elle possible/souhaitable (services, site, groupe...) ?

III

# EXPÉRIMENTATION ET RÉSULTATS



Le déroulement du projet national a permis la rédaction « d’histoires d’entreprises » dans lesquelles la démarche AP<sup>2</sup> a été déployée. Ces « histoires » décrivent le déroulement concret de la démarche (acteurs, étapes...) et les résultats qui ont été obtenus, au regard des enjeux et des attentes des projets AP<sup>2</sup>. Un exemple développé d’histoire est donné en annexe 1, avec son calendrier. Les résultats et apprentissages extraits de ces « histoires » sont listés dans des tableaux donnés en annexe 2. Nous en présentons ci-après la synthèse.

## 3.1. Les cas terrain traités

Le tableau 2 donne la liste des cas terrain traités en entreprise. Lorsqu’une entreprise a traité deux cas, nous les distinguons : les informations apportées par chaque cas, les progrès apportés à l’entreprise, sont souvent différents.

Nota : les éléments descriptifs ont été anonymisés.

Sujet d’intérêt	Cas terrain
• Affectation de ressources sur des équipements de travail	• Difficultés pour approvisionner et manipuler les produits sur l’équipement XX
• Affectation de ressources sur des équipements de travail	• Dysfonctionnements de l’équipement XX. • Problème de coordination entre production et maintenance
• Efficacité organisationnelle.	• Ordonnancement des pièces manquantes lors des opérations de pose
• Amélioration des conditions de travail sur les postes à souder inox	• Zones d’ombre sur la pièce qui peuvent rendre difficile le soudage
• Désorganisation de la production dans le local d’assemblage	• Implantation et aménagement du poste XX
• Conditions de réalisation du travail dans l’atelier détournage	• Problème de visibilité et manque d’ergonomie lors du détournage
• Difficulté de comprendre et de s’adapter aux exigences du client	• Manutention des bacs de pièces produites
• Difficulté de comprendre et de s’adapter aux exigences du client	• Correspondance de la teinte des pièces aux demandes client
• Amélioration de la gestion des stocks	• Délai de livraison des menuiseries trop long
• Qualité de la prise en charge du patient	• Gestion de l’entrée du patient et organisation de sa prise en charge
• Préparation des chantiers de désamiantage	• Chantier X en cours
• Information descendante non retransmise jusqu’aux salariés	• Notes de service non diffusées aux équipes
• Communication interservices : entre équipes de jour et équipes de nuit et entre exploitation, administratif et technique	• Manque de retour sur signalements de matériel défectueux
• Coordination de l’accueil téléphonique client	• Relations conflictuelles avec des clients
• Coordinations des équipes entre études/ chiffrage et chantier	• Chantier X en cours
• Optimiser la disponibilité des engins de manutention	• Utilisation inadaptée des chariots

Tableau 2. Liste des cas terrain d’entreprise

## 3.2. Les solutions mises en œuvre dans les entreprises

Le cadrage méthodologique a permis d'atteindre des résultats concrets, issus des solutions mises en œuvre. Les résultats sont listés dans le tableau 1 de l'annexe 2. Les solutions sont résumées dans le tableau 3 ci-dessous.

Ces solutions sont orientées par les principes de la démarche. Il s'agit en effet d'obtenir des résultats rapidement, tangibles et observables dans le temps du projet, pour valider la démarche, la faire s'approprier par les acteurs externes au projet, et pouvoir aller jusqu'au bilan préparatoire au déploiement. Ce sont donc, en première intention, des solutions simples et à court terme qui ont été mises en œuvre.

### Nota

La méthodologie favorise l'expression de nombreuses idées, très diverses, liées directement mais aussi connexes à la problématique travaillée. Il s'ensuit l'émergence de problèmes parfois très simples, souvent « découverts » par le management, auxquels correspondent des solutions « directes », qui ne nécessitent pas un traitement par le GT. Ces solutions immédiates, parfois citées dans les fiches histoires, ne sont pas tracées dans le projet.

Il ressort des solutions mises en œuvre que :

- elles sont en général liées au process de fabrication, de réalisation du service, ou de chantier ;
- l'approche transversale d'AP<sup>2</sup> fait ressortir les besoins de collaboration, d'implication, de dialogue, de décloisonnement, qui se révèlent au cœur de chaque problématique ; la démarche AP<sup>2</sup> fait découvrir ces questions et y répond de manière adaptée à la satisfaction de tous les acteurs ;
- les solutions sont conçues dès la conception d'une future situation de travail ;
- les solutions, élaborées par consensus, sont partagées.

Description de la solution
Réimplantation + nouveaux équipements
Coordination entre services, tests avec fournisseurs, réaménagement de poste, formation opérateurs
Repérage de pièces, aménagement de zone, réunions d'arbitrage
Acquisition d'équipements
Réimplantation d'atelier, achat d'équipements
Acquisition d'équipements + modification de poste
Modification de poste
Mise en place d'un rituel « Points 30' »
Planning visible en atelier
Fiche de liaison
Feuille de route chantier + fiche remontée d'information
Mise en place d'un rituel « Top 5 »
Procédure de transmission d'informations
Transmission d'informations + préparation de tâches
Mise en place d'un outil de partage d'informations et de dialogue dématérialisé
Autocollants + sensibilisation

Tableau 3. Les solutions mises en œuvre dans les entreprises

## 3.3. Caractéristiques des résultats d'une démarche AP<sup>2</sup>

### La nature des solutions : de la technique à l'organisation

La « nature » de la solution explicite les moyens mis en œuvre pour l'appliquer : moyens techniques, d'aménagement ou d'approvisionnement d'équipements ; moyens organisationnels, de coordination ou de liaison, communication...

Les solutions peuvent se répartir en trois familles :

- les solutions techniques peuvent être plus ou moins « larges » et concerner l'aménagement de postes de travail, l'acquisition de nouveaux équipements, la réimplantation d'atelier ou de ligne de production...
- les solutions liées à l'organisation, plus complexes à traiter, concernent la coordination entre services, la prise en compte des flux matériels mais aussi les flux d'information, les causes et conséquences croisées de chaque action...
- les solutions liées à la formation et la communication mettent en place des dispositifs visant à éviter l'apparition de manque d'informations empêchant la réalisation des tâches ou affectant leur coordination.

L'approche technique est celle qui est la plus traditionnelle dans la résolution de problèmes industriels, mais aussi dans le domaine de la prévention.

On relève que l'approche AP<sup>2</sup>, de par son fonctionnement coopératif basé sur des groupes transverses, encourage les solutions d'organisation et de communication (fig. 8).

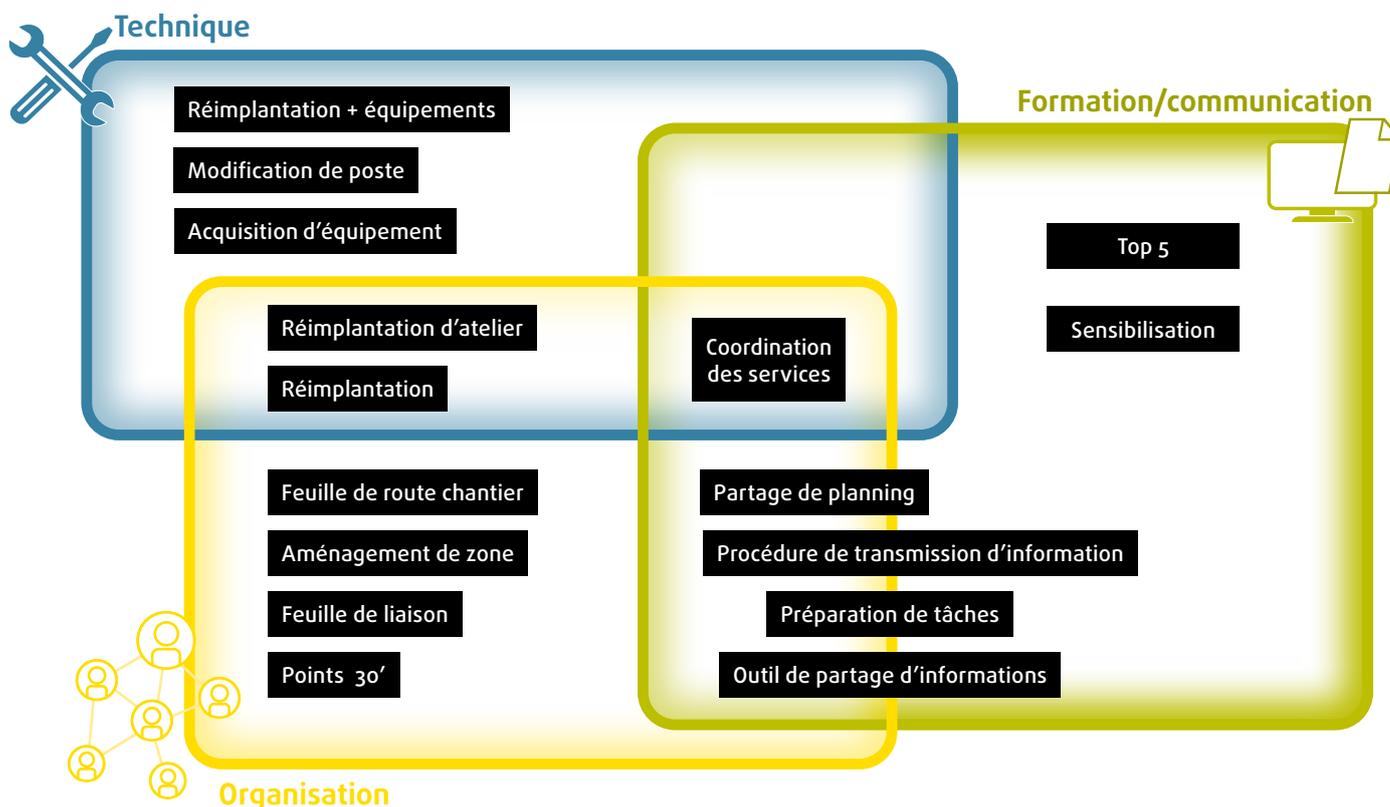


Figure 8. Répartition des solutions selon leur « nature »

## Le périmètre des solutions : de la situation de travail à l'écosystème de l'entreprise

Le « périmètre » de la solution représente ici sa dimension géographique et organisationnelle. Il traduit l'étendue de sa diffusion, par rapport au nombre de personnes, de services ou d'entreprises impliqués dans le traitement du problème.

On peut distinguer trois « niveaux » de périmètres :

- la situation de travail : la solution concerne le poste de travail ou son environnement immédiat ;
- l'organisation interservices : la solution met en œuvre des moyens (humains, matériels) dépassant le cadre du service concerné en première approche par le problème traité ; il implique des services transverses, ou amont, aval... mais toujours internes à l'entreprise ;
- l'écosystème de l'entreprise : la solution implique également des acteurs externes à l'entreprise : clients, fournisseurs, groupe...

Les démarches classiques d'amélioration continue et de prévention recouvrent en général la situation de travail. La circonscription du problème en facilite l'analyse, favorise les résultats directement visibles, et permet de concevoir des actions directement efficaces. La démarche AP<sup>2</sup> amène à étendre le cadre de la solution : l'objectif de décloisonnement, concrétisé par la constitution des collectifs du projet, et la recherche des causes « racine » des problèmes, se traduisent par des solutions impliquant l'environnement immédiat, puis lointain, de la situation de travail.

Le tableau 2 de l'annexe 2 recense les périmètres de chaque solution, illustrés par leur description. La figure 9 illustre leur répartition pour l'ensemble des cas d'entreprise.

Les solutions trouvées dépassent souvent le seul cadre du poste de travail ; elles impliquent l'environnement immédiat, puis l'amont et l'aval du groupe de travail, voire l'environnement de l'entreprise. Il est notable que les solutions techniques ont d'ailleurs très souvent un caractère organisationnel (réimplantation...), de même que les solutions de communication (fiches de liaison...).

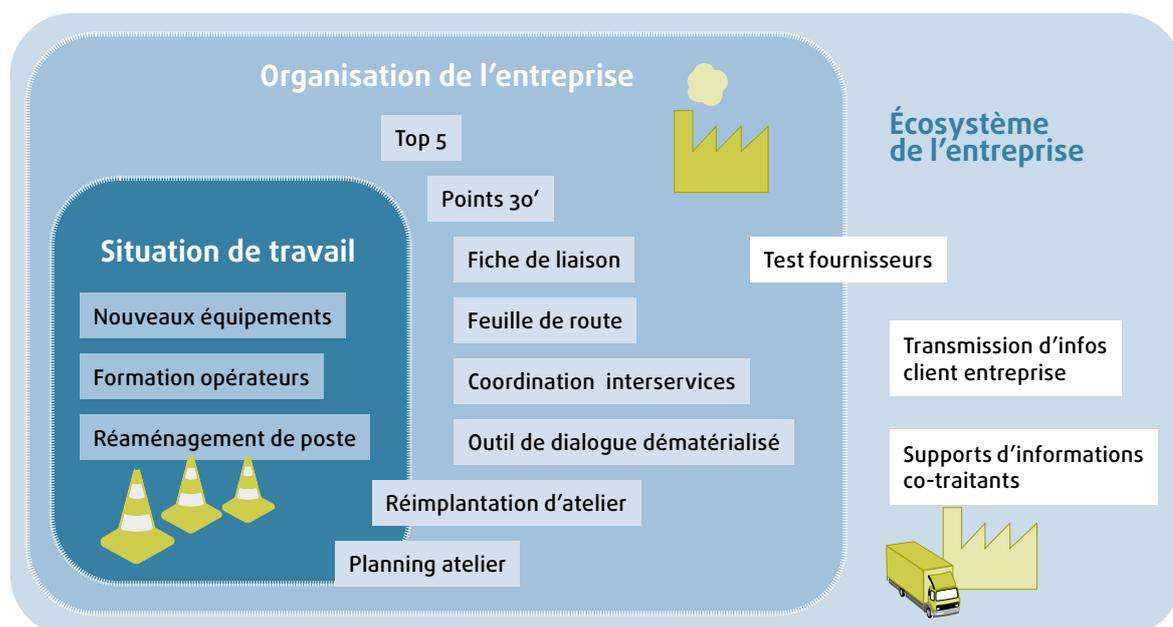


Figure 9. Périmètres des solutions

Cette caractéristique correspond aux objectifs de la démarche, en cela que ce caractère organisationnel rejoint les préoccupations de solutions « à la source » pérennes et partagées.

## Traiter des risques complexes et récurrents

Le « pari prévention » de la démarche AP<sup>2</sup> est « d'embarquer » la prévention dans la recherche de performance de l'entreprise. Les résultats en illustrent la réussite (tableau 1 de l'annexe 2) : les questions de santé et sécurité au travail sont systématiquement abordées et traitées, et les solutions sont intégrées dans une vision « processus / clients ».

On relève que les solutions traitent en particulier les domaines de SST suivants (figure 10) :

- les TMS : manipulation de charges, pénibilité physique et mentale des tâches...
- les RPS et contraintes psychiques : charge cognitive, conflits, sens du travail...
- les chutes (essentiellement de plain-pied), et les accidents (circulation, manipulation d'équipements, d'outils et de charges).

Les risques physiques, les risques machine, les risques chimiques et biologiques peuvent néanmoins être abordés.

Le résultat n'est pas surprenant :

- les TMS sont naturellement pris en compte par les opérateurs dans les conditions de réalisation de leur travail, et traités par les solutions d'organisation favorisées par AP<sup>2</sup> ;
- les RPS sont implicitement traités par la place du décroisement et du dialogue dans AP<sup>2</sup> ; ils sont également concernés par les mesures d'organisation ;
- ces mêmes mesures d'organisation sont essentielles dans le traitement des chutes et accidents : évitement d'urgence, facilitation des tâches...

En centrant les réflexions sur la réalisation du travail, par ceux qui le réalisent en même temps que par ceux qui l'organisent, les solutions proposées intègrent *de facto* la prise en compte de conditions de travail qui sont non contraignantes pour les opérateurs concernés.

En orientant les solutions vers l'organisation, et en impliquant les acteurs dans leur conception, l'entreprise fait naturellement de la prévention primaire (fig. 11).

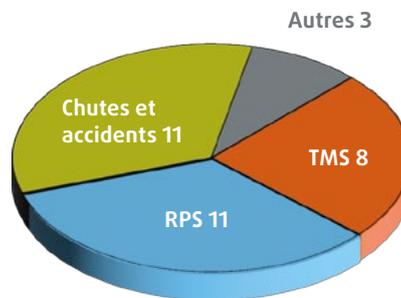


Figure 10. Répartition des risques traités, par nombre de solutions (plusieurs risques peuvent être traités dans un même cas)

<b>TMS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↘ manutention de charges</li> <li>• Mise en place de systèmes de manipulation de charges</li> <li>• Amélioration du procédé d'assemblage de pièces</li> <li>• Amélioration de la posture physique</li> </ul>
<b>RPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↘ tensions entre services</li> <li>• ↘ attention sur les tâches</li> <li>• ↗ « travail bien fait »</li> <li>• Traitement de la relation publics / clients</li> </ul>
<b>Chutes et accidents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des déplacements</li> <li>• ↘ urgences</li> <li>• ↘ improvisation</li> </ul>
<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poussières, bruit, fatigue visuelle</li> <li>• Circulation</li> <li>• Amiante</li> <li>• Organisation : Rex risques chantiers, ↗ évaluation préalable du risque</li> </ul>

Figure 11. Types de solutions mises en œuvre sur les risques traités dans le cadre de l'expérimentation AP<sup>2</sup> (↗ : augmentation, ↘ : diminution)

## Les impacts sur la performance globale de l'entreprise

Les résultats représentent des améliorations du fonctionnement de l'entreprise. Ces résultats peuvent se lire sous le prisme de leur impact sur les différentes dimensions d'une « performance globale » qui sont souvent prises en compte dans les approches « prévention et performance » : l'organisation de l'entreprise, la qualité du service rendu au client, les conditions de travail du salarié (figure 12).

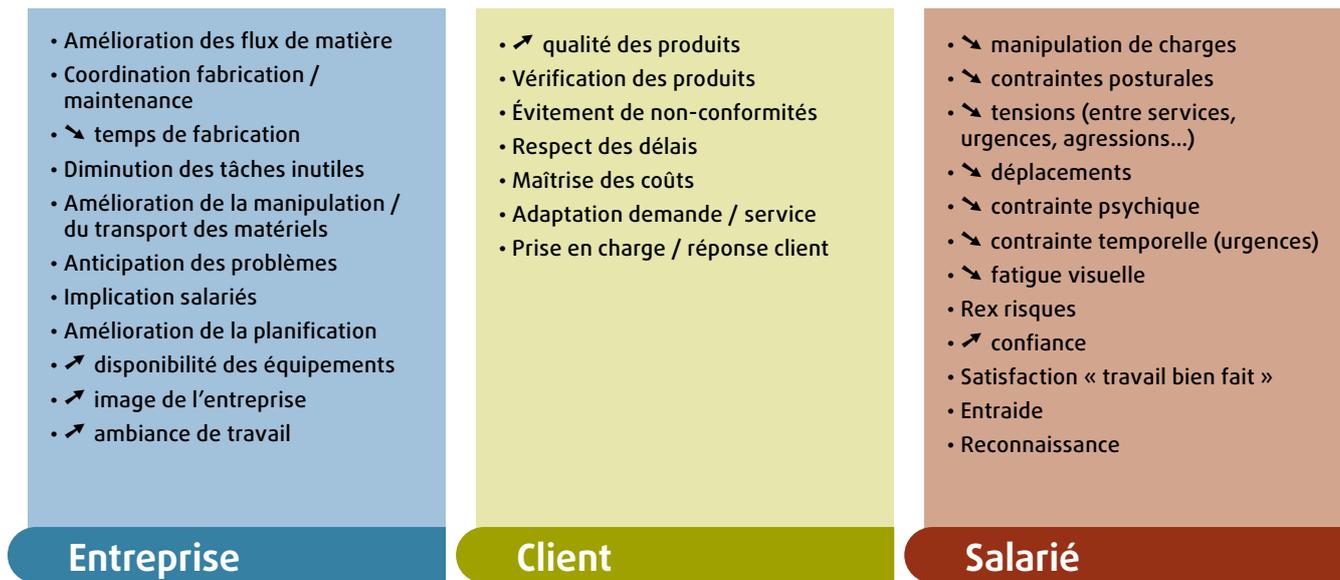


Figure 12. Les impacts des améliorations de fonctionnement sur trois dimensions d'une performance globale, relevés par les entreprises dans le cadre de l'expérimentation AP<sup>2</sup>

The background is a solid green color. It features several white decorative elements: a small circle at the top center, a vertical line extending downwards from it, a horizontal line extending to the right from the top right, a vertical line extending downwards from the bottom left, a horizontal line extending to the left from the middle left, a vertical line extending upwards from the bottom center, a horizontal line extending to the right from the bottom right, and a vertical line extending upwards from the middle right. There are also three circles: one at the top center, one at the bottom center, and one at the middle right.

IV

# AUTONOMISATION DES ENTREPRISES : LES APPRENTISSAGES



Les résultats présentés précédemment illustrent la réussite opérationnelle des projets AP<sup>2</sup> dans les entreprises. Leur caractère factuel ne permet cependant pas d'évaluer leur réponse aux attentes de nature « culturelle ». Ces attentes sont exprimées dans les enjeux des entreprises et les principes de la démarche qui regroupent les besoins de coopération, d'amélioration continue, de prévention intégrée, et de dialogue. Elles correspondent à une transformation d'organisation, de pratiques managériales, qui s'installe dans l'entreprise sous la forme d'apprentissages au fur et à mesure du déroulement des projets AP<sup>2</sup>. Ces apprentissages se diffusent par le déploiement des projets AP<sup>2</sup> dans une perspective de pérennisation visant à atteindre son autonomie.

Les principes d'AP<sup>2</sup> sont plus ou moins appropriés dans les entreprises au moment de leur engagement dans la démarche. En tout état de cause, ils suscitent leur intérêt et participent à leur choix de s'impliquer dans l'action. Dans la phase de bilan des projets, les entreprises évaluent elles-mêmes leurs progrès sur leurs apprentissages, sous la forme de découvertes ou de confirmations d'effets positifs de pratiques portées par la démarche ; le tableau 3 de l'annexe 2 en propose une liste.

Ces apprentissages tels qu'exprimés par les entreprises sont résumés ci-après.

---

## 4.1. AP<sup>2</sup> : apprendre en faisant

Pour paraphraser une expression connue, « le diable se cache dans les détails » de l'application concrète de principes dans une démarche. Il est en réalité très difficile de décliner des principes et des valeurs dans une organisation : à l'instar du bonheur, la coopération ne se décrète pas... Par ailleurs, on constate souvent un écart entre la déclinaison proposée d'un principe et la réalité d'application de son intention. Dans une démarche d'amélioration continue, constituer des groupes de travail ne garantit pas l'implication de chacun ; une perspective d'efficacité, toujours affichée au départ d'un projet, a parfois du mal à se matérialiser dans des résultats. Le désir d'intégration de la prévention ne doit pas se réduire à un traitement « en plus » des questions de santé et sécurité au travail. Enfin, la mise en place de dialogue doit dépasser les cadres d'échange où les postures de chacun sont prédéterminées.

Cette ambition de dépassement de la surface des choses, d'approfondissement de la validité des propositions au regard de ses objectifs, est essentielle dans la démarche AP<sup>2</sup>.

À cet effet, le « intentions » de transformation portées par AP<sup>2</sup> sont traduites par des pratiques concrètes, dont le respect est essentiel. C'est leur application par tous les acteurs d'AP<sup>2</sup> qui va diffuser les apprentissages de l'entreprise. Elles sont explicitées dans le tableau 4.

Tableau 4. Des exigences d'AP<sup>2</sup> pour mettre en pratique les apprentissages (classement selon les principes d'AP<sup>2</sup>)

Apprentissage de l'entreprise	Concrétisation dans AP <sup>2</sup>
<b>Dynamique coopérative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un binôme et des collectifs de travail internes à l'entreprise, qui adoptent une posture de facilitation plutôt que d'expertise ou de hiérarchie.</li> <li>• Un décloisonnement systématique de l'engagement au bilan :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– horizontal : tous les services concernés, amont et aval, transverse,</li> <li>– vertical : groupes interhiérarchiques sans rôle d'autorité.</li> </ul> </li> <li>• Un engagement collectif tout au long de chaque étape : émergence d'idées, analyse, priorisation, décision, test.</li> <li>• Soutien du dialogue : parole libre, contradiction constructive...</li> <li>• Recherche de consensus (consentement éclairé et partagé).</li> </ul>
<b>Amélioration continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un point d'entrée issu des enjeux de l'entreprise définis par un collectif et décliné selon un fil directeur jusqu'à des applications de terrain</li> <li>• La prise en compte tout au long du fil directeur de toutes les composantes d'une performance globale : productivité, service client, santé et sécurité des salariés.</li> <li>• Une approche centrée sur le travail de qualité réalisé [et non pas des indicateurs chiffrant des résultats du travail (productivité, sinistralité...)].</li> <li>• Une implication à chaque étape de ceux qui conçoivent, organisent et réalisent le travail.</li> <li>• Un avancement cadré en mode projet : étapes, livrables, plan d'action, bilan, itération.</li> <li>• La nécessité d'atteinte de résultats concrets, mis en œuvre, testés et évalués.</li> <li>• Des collectifs de travail agiles et évolutifs : constitution et missions adaptées en continu au sujet et aux circonstances.</li> </ul>
<b>Intégrer la prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prévention « embarquée » dans un processus d'amélioration continue sur un sujet « performance ».</li> <li>• Les impacts et un questionnement SST intégrés dans la méthodologie.</li> <li>• Des actions à la source : sur un problème identifié par les personnes concernées, dès la conception de la nouvelle situation de travail.</li> <li>• Des solutions adaptées et appropriées par les acteurs : une analyse et des solutions SST effectuées par les personnes impliquées dans la situation de travail.</li> </ul>
<b>Dialogue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activation d'un dialogue professionnel (inter-hiérarchie, interservices) sur des sujets et des objectifs partagés, via le GT et le CAT, entre le terrain et la gouvernance.</li> <li>• La participation commune de la direction et des instances représentatives du personnel aux étapes clés : engagement dans le projet, choix des solutions, bilan et déploiement.</li> </ul>

## 4.2. Coopération

De manière unanime, le principal apprentissage est le décloisonnement entre services. Au sein même de l'entreprise, les opérateurs, mais aussi le management, découvrent ou sont amenés à prendre en compte les besoins et exigences qui « entourent » leur service, et les interactions sous-estimées (tableau 5).

La coopération se manifeste également par le regroupement autour d'une vision commune, le dépassement des clivages, la pratique du consensus. Le fonctionnement en équipe est facilité. La démarche permet l'implication de personnes peu habituées à être consultées qui apprennent à prendre la parole. Un climat de confiance est installé dans les collectifs de travail ; il est propice à l'émergence d'idées inattendues, à la construction d'une intelligence collective.

Tableau 5. Diversité des services impliqués dans chaque histoire d'entreprise

Entreprise	Ressources humaines	planification	production unité 1	production unité 2	production unité 3	supply chain / logistique	magasin / commande	méthode / BE / ing / AC	HSE	commerce / vente	qualité	autres
1												achats
2												
3												
4												
5												
6												maintenance
7												
8												restauration
9												
10												communication
11												
12												
13												
14												formation

## 4.3. Amélioration continue

La démarche AP<sup>2</sup> diffuse la pratique d'un fonctionnement en mode projet, itératif et progressif :

- l'exigence d'atteinte de résultats permet de valider l'intérêt de la démarche,
- l'évaluation des solutions permet de déployer le projet par itérations,
- l'avancement du projet est garanti par l'engagement de la direction,
- les pratiques favorisent la participation effective des salariés, qui s'approprient la démarche et les résultats.

## 4.4. Prévention intégrée

La santé et sécurité au travail (SST) est systématiquement prise en compte dans les analyses. Les solutions sont anticipées et adaptées à la situation réelle. L'organisation est prise en compte dans la recherche des solutions et les salariés concernés sont impliqués dans la démarche SST. Les acteurs « performance » de l'entreprise s'emparent eux-mêmes des questions de SST.

## 4.5. Dialogue

Le dialogue dans l'entreprise est illustré par un « décloisonnement vertical » : tous les niveaux hiérarchiques participent aux collectifs de travail. Le dialogue social est concrétisé par la participation des instances de la direction et du personnel aux étapes cruciales du projet (tableau 6).

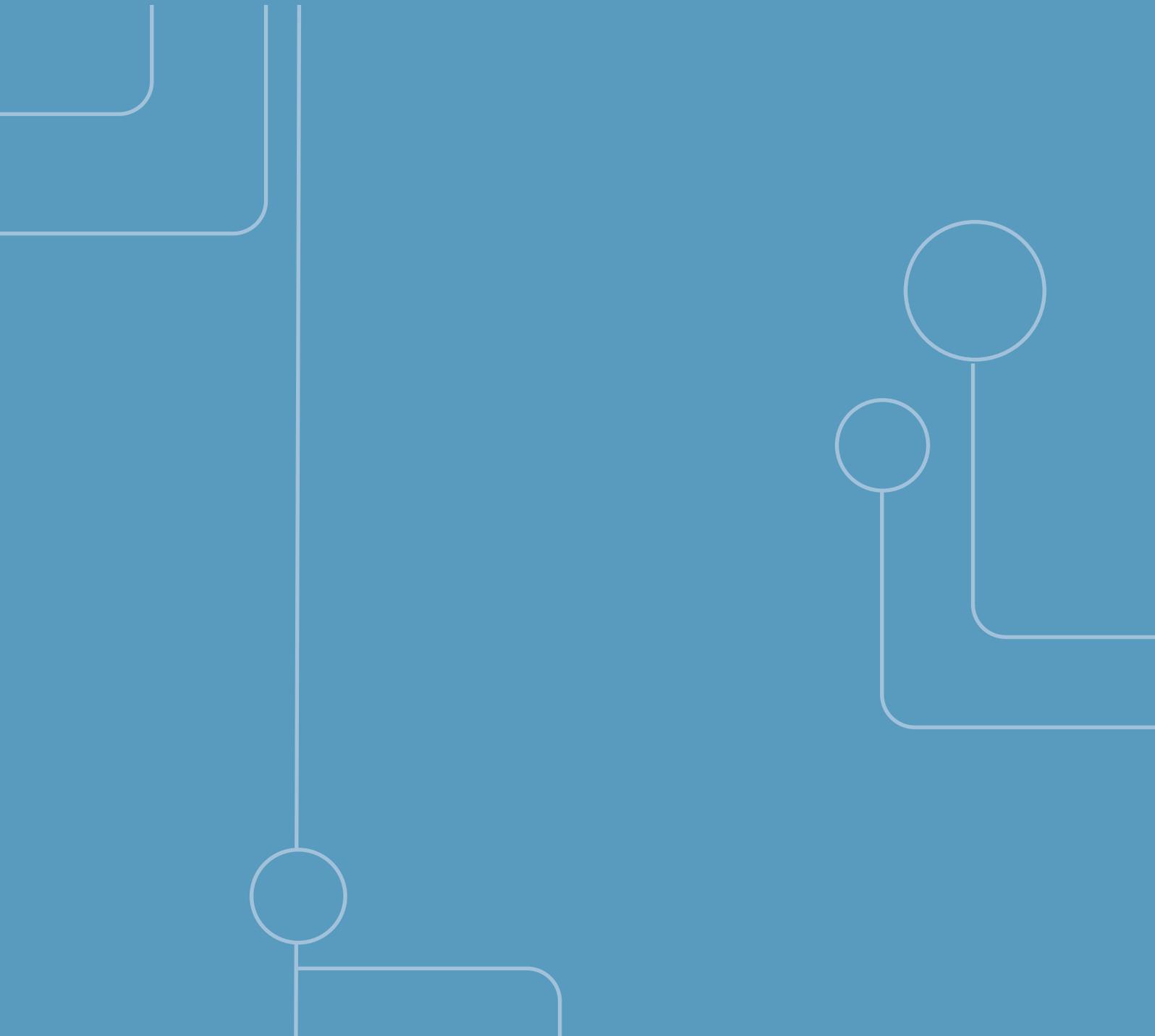
Dans ces collectifs, la parole est libérée, chacun a droit à l'erreur. Tous les points de vue sont écoutés et respectés, la critique est constructive. Les échanges sont sereins, sans posture hiérarchique ; le climat de confiance permet d'aboutir à des consensus.

Tableau 6. Participation des niveaux hiérarchiques et des représentants du personnel aux collectifs du projet (pour chaque catégorie, arrondi à 5 %)

	Direction / Responsable	Représentant du personnel	Encadrement	Opérateur
Collectif d'engagement	100 %	80 %	60 %	35 %
CAT	90 %	60 %	80 %	70 %
Binôme	80 %		60 %	15 %
GT	40 %		85 %	95 %

V

# QUELQUES PISTES POUR DÉPLOYER LA DÉMARCHE



Les éléments de ce document peuvent être mis à profit, en tout ou partie, pour soutenir une démarche d'entreprise visant à susciter une synergie entre prévention et performance. Les ambitions d'une telle démarche, les moyens à mettre en œuvre, sont à adapter au contexte propre à l'entreprise, et en particulier sa « maturité » par rapport aux enjeux et principes cités comme bases de la démarche AP<sup>2</sup>.

---

## 5.1. Cadre de l'expérimentation

Certains principes exposés peuvent être expérimentés dans une démarche interne limitée. L'entreprise peut se faire assister d'experts extérieurs familiers des concepts et des pratiques utilisés dans AP<sup>2</sup>.

Les entreprises ayant participé à l'expérimentation ont été accompagnées par le réseau prévention selon différentes modalités. Ces modalités pourraient être portées par d'autres structures au service des entreprises (sectorielles, territoriales...).

### En soutien direct

Une action « directe » en entreprise est réalisée avec l'accompagnement d'un expert extérieur (préventeur de Caisse). Cet expert se positionne comme un facilitateur plutôt qu'un conseil : il s'agit de développer la culture AP<sup>2</sup> dans l'entreprise, et de l'aider à s'approprier une démarche.

### En action collective

La mise en place d'une action collective permet de regrouper plusieurs entreprises dans un même accompagnement. L'action collective vise à former les binômes d'entreprises pour mettre en œuvre la démarche en autonomie ; elle s'articule sur des journées de formation interentreprises organisées sur les différentes phases de la démarche AP<sup>2</sup> que chaque entreprise va décliner en interne. L'action collective favorise le partage d'expérience entre les entreprises.

### Formule mixte

Afin d'optimiser les moyens répartis entre l'action collective et l'accompagnement individuel, une formule mixte a été testée. L'objectif est de bénéficier de la « mutualisation » de l'action collective tout en assurant un suivi et un soutien individualisé minimal permettant de répondre concrètement aux questions spécifiques du terrain de chaque entreprise. Le soutien individuel est assuré en présentiel aux moments clé du projet, et à distance, avec des groupes réduits d'entreprise partageant les mêmes préoccupations (ou le même niveau d'avancement). Cet accompagnement peut être complété par l'organisation de webinaires traitant des points clé de la démarche.

---

## 5.2. Les prérequis d'une démarche AP<sup>2</sup>

Les fondements et principes d'AP<sup>2</sup> révèlent les conditions favorables à sa mise en œuvre. En particulier, la place centrale de l'humain dans la réalisation du travail doit être reconnue par tous. L'approche organisationnelle par processus, plutôt que locale par poste de travail, doit être privilégiée.

La construction d'un travail collectif d'identification puis de traitement de problèmes nécessite de dépasser les postures de « défense du territoire » auquel appartient chaque acteur. Il s'agit de promouvoir, mais surtout de susciter, une posture de facilitation au sein des collectifs : partager les enjeux et les objectifs, rechercher une solution comprise comme correspondant au bien commun. Dans ces conditions, le caractère coopératif demande à ce que le « climat » de l'entreprise soit serein, et que des conditions de confiance puissent être établies entre les acteurs du projet.

Les acteurs impliqués doivent être légitimes aux yeux de leurs collaborateurs ; ils sont opérationnels, font preuve d'ouverture d'esprit, et sont capables de mettre en débat leurs pratiques.

Les retours de l'expérimentation AP<sup>2</sup> permettent de mettre en avant des points de vigilance pour la mise en œuvre de démarche prévention et performance :

- comme toute action sur l'organisation, les effets des solutions mises en œuvre ne sont pas toujours mesurables/visibles à court terme ; en revanche, la méthodologie prévoit une évaluation permanente des actions entreprises ;
- les moyens mis en œuvre, essentiellement du temps homme et de la disponibilité sont à optimiser : équilibre accompagnement/actions internes, exigence de guidage pour limiter les digressions... Ils sont mis en balance avec les résultats attendus qui dépassent largement l'obtention des résultats concrets des actions, en misant sur une évolution de la culture et des modes de fonctionnement de l'entreprise.

---

## 5.3. Suivi et évaluation du projet

Pour assurer la réussite d'un projet AP<sup>2</sup>, il est souhaitable de se fixer des objectifs, de suivre son avancement selon des critères définis et de prévoir son évaluation en fin de projet.

### Éléments factuels d'évaluation (progrès)

Différents dispositifs sont prévus pour suivre et évaluer l'avancement que l'on pourrait qualifier de concret du projet :

- les décisions et les résultats des phases du projet sont tracés,
- des livrables sont prévus à chaque phase,
- l'atteinte de solutions concrètes est matérialisée par un plan d'action, et au-delà, par la trace de solutions mises en œuvre ; cette étape est un prérequis de la méthodologie. Ces solutions sont évaluées par les utilisateurs (par questionnaire).

## Éléments de culture et de transformation (apprentissage)

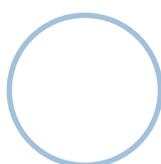
Le projet en tant que tel est évalué par l'identification des progrès réalisés par l'entreprise, à partir d'une liste de progrès attendus qui est établie et partagée dès la phase d'engagement.

Par ailleurs, les participants au projet évaluent au moment du bilan les apprentissages de l'entreprise. Il s'agit de compléter les progrès attendus, formalisés par des objectifs libellés a priori, par des apprentissages découverts pendant le déroulement du projet, qui dès lors ne se rapportent pas à un canevas préétabli.

---

### 5.4. Contribuer au débat sur le rapprochement entre prévention et performance

Les résultats obtenus dans l'application de la démarche AP<sup>2</sup> confirment la pertinence de la conviction, ou tout au moins de l'intérêt des entreprises sur ce rapprochement « vertueux » entre prévention et performance. Ils ont l'ambition de contribuer aux réflexions, débats et études sur ce sujet à partir d'illustrations concrètes de concepts souvent utilisés sous forme déclarative, et de proposer des contours opérationnels permettant de les préciser. La proposition d'identification et de « classement » de principes et piliers d'une synergie prévention et performance, validée par l'expérimentation de terrain, met également à disposition des experts des paramètres permettant d'aborder le sujet et de contribuer à mesurer l'efficacité de cette synergie.



## VI

# CONCLUSION

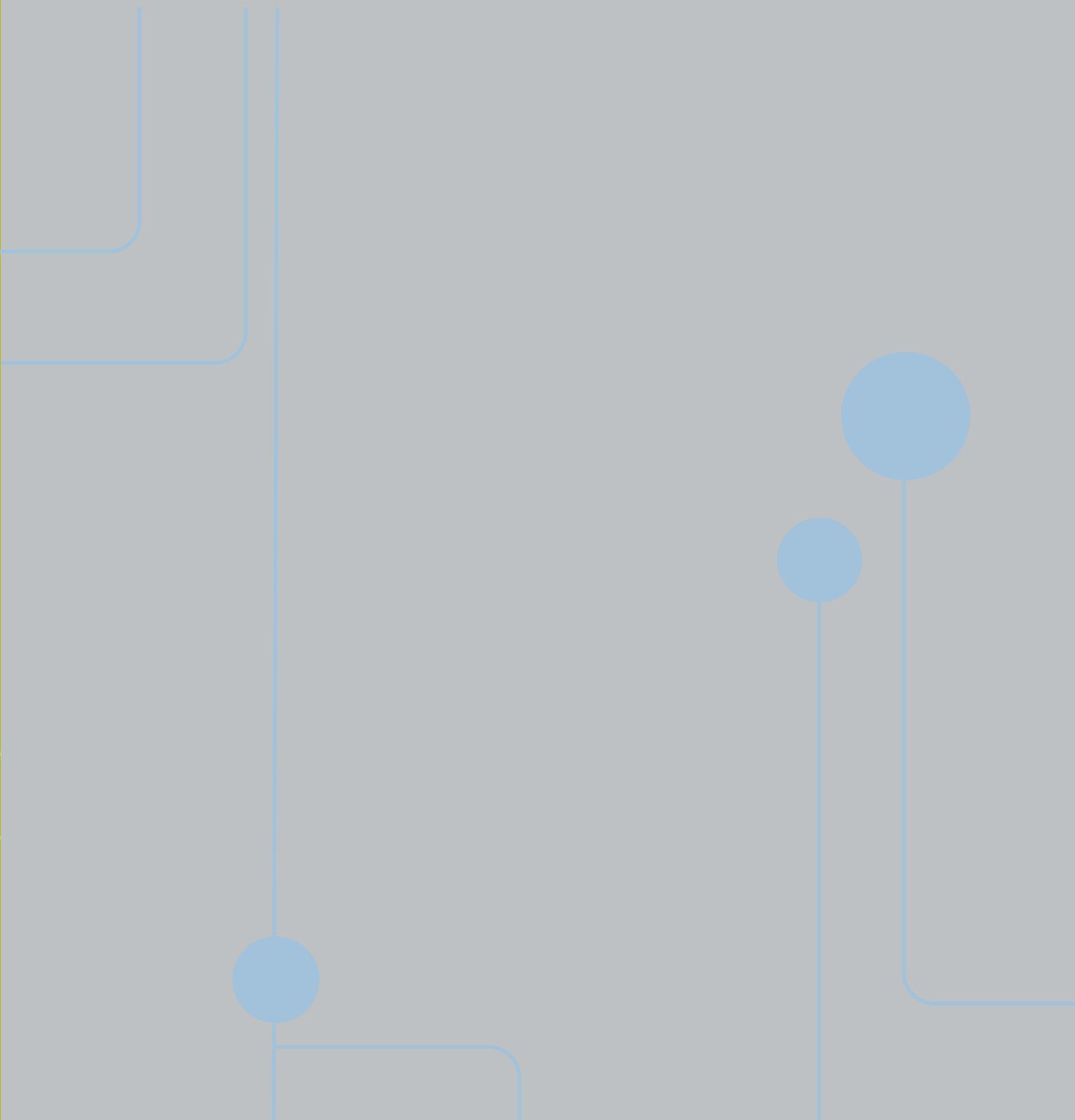
L'accompagnement de quatorze entreprises réalisé dans le cadre du projet expérimental du réseau prévention a permis de valider l'intérêt et la faisabilité d'une démarche « amélioration de la performance par la prévention ». Cette démarche s'appuie sur les valeurs et principes de la prévention, dans une recherche de progrès vers une performance globale et durable.

Les entreprises ont constaté des résultats positifs sur les projets réalisés, et des apprentissages sur leurs enjeux en termes de coopération, d'amélioration continue, de santé et sécurité au travail, et de dialogue social.

Le suivi d'un fil directeur « performance » qui s'appuie sur les enjeux et préoccupations spécifiques de l'entreprise a permis « d'embarquer » la prévention dans son fonctionnement (organisation, processus, management, pilotage). Cette approche, complémentaire des démarches traditionnelles de maîtrise du risque et de management de la santé et sécurité au travail, a contribué au traitement par les salariés eux-mêmes des questions de santé et sécurité qu'ils rencontraient dans leur travail quotidien, et à leur anticipation dans les transformations prévues de ce travail.

VII

# ANNEXES



---

## Annexe 1 – Développement d’une histoire d’entreprise (exemple réel)

Les détails de la mise en œuvre d’AP<sup>2</sup> ont varié d’une entreprise à l’autre, en fonction de la culture de chacune, et de ses modalités d’accompagnement. Le développement de cette histoire (réelle) d’entreprise permet néanmoins d’illustrer la réalité du déroulement du projet pour chaque étape. Afin de témoigner de la manière dont l’entreprise s’est approprié le projet, nous intégrons dans cette histoire des verbatims d’acteurs de l’entreprise y ayant participé.

Cette PME fabrique des produits de grande consommation destinés au marché de la construction et de l’industrie. L’enjeu de l’entreprise traité dans cette histoire AP<sup>2</sup> est lié à une problématique de production.

Nota : les éléments ci-après sont anonymisés.

### Les acteurs du projet AP<sup>2</sup>

L’engagement de l’entreprise dans le projet AP<sup>2</sup> a été pris dans le cadre d’une réunion à laquelle ont participé des personnes liées *a priori* aux problématiques de production pressenties : directeur du site, responsable financier/DRH, responsable planification, responsable production, responsable logistique, responsable magasiniers, chef d’équipe d’une ligne de production. Un membre du collectif est représentant des salariés.

Le binôme en charge du suivi du projet et de l’animation des équipes est constitué du chef d’équipe et du responsable logistique. Le binôme est appuyé dans son action par le Comité d’appui à la transformation (CAT) constitué de certains membres présents à la réunion d’engagement (directeur, responsable financier/DRH, responsable planification), et d’autres personnes directement concernées par les sujets d’intérêt pressentis en réunion d’engagement : responsable achats / approvisionnement / base de données, responsable supply chain. Le CAT comprend un représentant des salariés. Le binôme est intégré au CAT.

Le choix final du sujet d’intérêt est effectué par le CAT ; à partir de ce sujet, le CAT propose un groupe de travail (GT). Celui-ci s’est adapté en temps réel à l’avancée de ses travaux : il s’est étoffé puis scindé pour traiter deux cas terrain qu’il a jugé prioritaires. L’ensemble des membres ayant participé au(x) GT est constitué :

- d’un responsable planning,
- d’un responsable magasiniers,
- d’un chargé des méthodes,
- d’un magasinier,
- d’un magasinier/cariste,
- de trois opérateurs d’un poste de fabrication,
- d’un opérateur filmeur.

### Fil directeur

Le Sujet d’intérêt choisi est « Difficultés d’affectation des ressources humaines dans l’atelier de façonnage, finition et emballage des produits au regard des évolutions (y compris dans la même journée) des besoins clients et du système de production ».

Le GT a estimé que ce sujet devait être traité pour deux cas terrain prioritaires.

## Cas 1 : difficultés pour approvisionner et manipuler les produits sur l'équipement XX

Le produit en sortie de ligne de fabrication est découpé en N produits plus courts ; ils sont stockés de différentes manières en « lots » amenés auprès d'autres équipements de production ; il faut « extraire » manuellement de ces lots les produits à travailler/manipuler (jusqu'à 20 kg par produit).

Ce cas est choisi de par la diversité et l'importance des problèmes qu'il soulève et à cause de ses impacts potentiels : augmentation des flux matières, manutention de charges, perte de productivité, espace de travail exigü, conditions de contrôle des produits entrants, diversité des contenants, conception du poste de travail.

## Cas 2 : dysfonctionnements de la filmeuse XX en lien avec les relations productions/maintenance

La filmeuse XX présente des ruptures de film du fait de certaines qualités de film mais aussi de son état qui affecte son fonctionnement (bourrage de l'entame, défaut de film créé par un problème d'usure...). Ni maintenance préventive, ni maintenance d'urgence en continu ne sont réalisées sur la machine. La maintenance est faite en réaction/curatif.

Ce cas traite en particulier de :

- contraintes posturales pour manipuler les « paquets »,
- tension entre services,
- perte de productivité,
- équipe de maintenance en réaction plutôt qu'en prévention,
- produit emballé générateur de la casse du film.

## Solutions identifiées, mises en œuvre et/ou planifiées

Parmi les solutions qu'il a imaginées, le GT a choisi en accord avec le CAT celles qu'il estime prioritaires. Ce choix est effectué à partir de critères d'impact supposé, et de possibilité de mise en œuvre à court terme. Ce dernier critère est essentiel : c'est la mise en œuvre, puis le test des solutions qui validera la réussite et la pertinence du projet.

Un plan d'actions est établi en conséquence pour chaque cas : étapes (tableaux 1 et 2), responsable et personnes impliquées, dates prévisionnelles, date de validation. Chaque plan regroupe en lui-même plusieurs actions. Les actions retenues sont de diverses natures :

- mise en place de nouveaux équipements,
- réaménagement de postes/lignes de travail (exemple, figure 1 page suivante),
- organisation (coordination entre services production/maintenance, définition et cadrage d'interventions, communication),
- mise en place de procédures de choix de fournisseurs,
- formation.

Tableau 1. Étapes du plan d'action cas 1 pour 3 solutions

	Solution/Comment
Sol. 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gammes/planning de fabrication</li><li>• Choix et disposition des palettes</li><li>• Utilisation de chariots</li></ul>
Sol. 2	Approvisionnement d'un système de manutention : <ul style="list-style-type: none"><li>• demande investissement,</li><li>• besoins,</li><li>• test fournisseur,</li><li>• plan,</li><li>• installation.</li></ul>
Sol. 3	Réimplantation de l'îlot de fabrication : <ul style="list-style-type: none"><li>• zone de travail,</li><li>• plan,</li><li>• test,</li><li>• réimplantation.</li></ul>

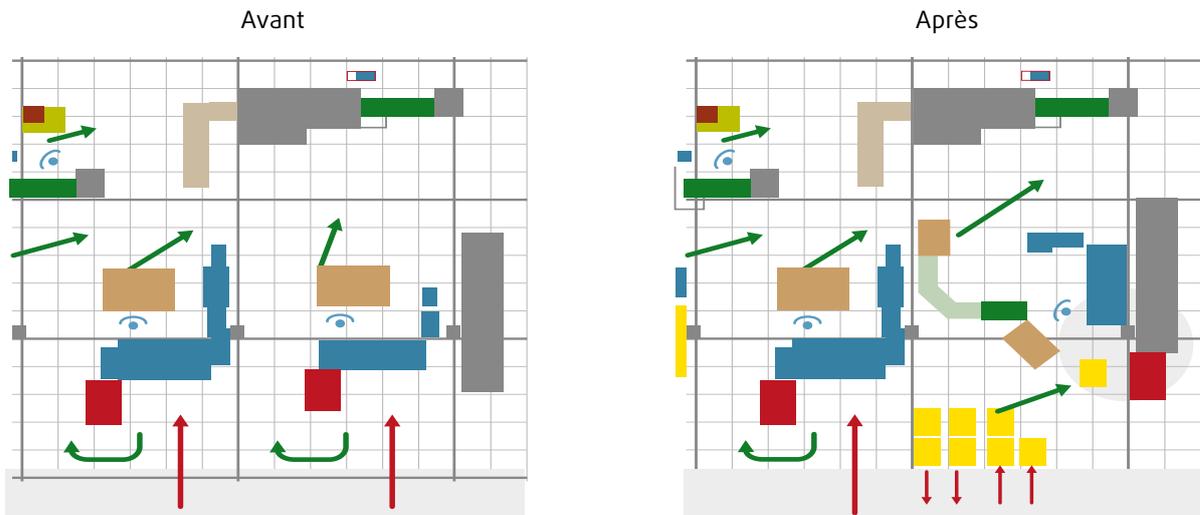


Figure 1. Solution 3 du cas 1 (réimplantation de l'îlot de fabrication)

Tableau 2. Étapes du plan d'action cas 2 pour 4 solutions

	Solution/Comment
Sol. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'entretien préventif.</li> <li>Définir les besoins.</li> <li>Maintenance 1<sup>er</sup> niveau.</li> <li>Définir quelles tâches.</li> <li>Donner les moyens.</li> </ul>
Sol. 2	Qualité film fournisseur : <ul style="list-style-type: none"> <li>cahier des charges,</li> <li>comparaison interfournisseurs,</li> <li>test fournisseur.</li> </ul>
Sol. 3	Aménagement du poste : <ul style="list-style-type: none"> <li>vidéo des activités,</li> <li>repérer, prioriser situations pénibles/contraintes,</li> <li>causes, solutions,</li> <li>mise en œuvre.</li> </ul>
Sol. 4	Formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>mise à jour documentation formation,</li> <li>créer documents + vidéos tuto,</li> <li>tableau blanc pour échanges.</li> </ul>

## Bilan du projet

Le bilan du projet est réalisé par l'entreprise à partir de ses attentes exprimées à la phase d'engagement. Celles-ci recouvrent les enjeux d'AP<sup>2</sup>, mais peuvent être formulées différemment de par le vocabulaire et les sensibilités de l'entreprise.

Comme nombre d'actions ponctuelles, l'évaluation des résultats ne peut pas se faire par des indicateurs chiffrés : les effets des actions ne seraient quantifiables qu'à long terme, ils se

diluent à l'échelle de la globalité de l'entreprise, et dans les nombreuses variations de contexte. Comment chiffrer l'impact de l'amélioration des gammes de maintenance sur un seul îlot de production ? Comment évaluer les effets d'une action sur la santé des salariés, dès lors que la sinistralité est très variable ponctuellement et que les effets sur la santé se révèlent sur le long terme ?

Le bilan repose donc sur le déclaratif des personnes impliquées dans le projet, mais aussi des opérateurs impactés par les actions et des responsables des services concernés.

De par la nature des expérimentations AP<sup>2</sup>, on distingue deux types de résultats :

- Les « progrès » amenés par les actions : impacts sur la production, les processus, le service rendu au client, la santé et sécurité au travail, les conditions de réalisation du travail...
- Les apprentissages de l'entreprise : activation de l'intelligence collective, de postures de facilitation des échanges interservices et interpersonnes, culture du travail en mode projet, approche par le terrain...

### VERBATIM

« C'est très dur de trouver des indicateurs. Ils ne peuvent être que finaux et très globaux »

## Progrès réalisés

L'amélioration de l'efficacité des processus de l'entreprise se traduit par une amélioration du flux matières (réduction du temps de fabrication intermédiaire), la priorisation des étapes de fabrication, la coordination des gammes par rapport au planning, et l'amélioration de la communication/coordination entre la production et la maintenance.

La qualité du service rendu au client est améliorée : amélioration de la qualité produits, vérification des produits.

Les points de santé et sécurité au travail traités sont essentiellement :

- TMS : diminution de la pénibilité lors du déplacement des chariots ; diminution des efforts et des contraintes posturales lors des manutentions manuelles de produits lourds (palettisation + système de manutention) ; aide à la manutention de charges,
- accidents : implantation de poste et optimisation des déplacements autour du poste,
- RPS : diminution des tensions entre services.

### VERBATIM

« La personne [sur le poste de travail X] passait son temps en contrôle ; il était à deux doigts de péter un câble. Il ne va plus découvrir les défauts en temps réel, il est devenu plus serein ».

« On va moins perdre de temps sur les problèmes et en prendre plus sur le travail bien fait ».

« Ça a permis de resserrer les échanges entre [les deux lignes de production]. Les opérateurs de [la ligne 1] ont une meilleure compréhension de l'incidence de leur action vers l'aval, et ça modifie leur manière de faire ».

## Apprentissages

L'apprentissage de la posture d'animation en facilitation est considéré comme essentiel ; il est compris comme le dépassement des postures de « pré carré » entre services et postes pour traiter d'un sujet identifié comme commun. Il s'est traduit concrètement par l'atteinte de consensus dans les GT.

L'animation en intelligence collective est un objectif ambitieux ; son apprentissage est considéré comme sommaire. Il se traduit par une progression en coopération lente et complexe.

Le fonctionnement en mode projet est familier de l'entreprise ; il a permis l'intégration du projet AP<sup>2</sup> dans une action d'amélioration continue déjà en cours.

La pratique du processus de travail basé sur une progression émergence – priorisation – décision est considérée comme un apprentissage essentiel. Elle assure un guidage nécessaire pour éviter les digressions des groupes et permettre l'atteinte de résultats concrets.

### VERBATIM

« On a montré que si on a l'info de quel problème est où, ça marche ».

« Le fait que les problèmes soient traités par consensus, qu'ils soient écrits, ce n'est pas des paroles en l'air. Ça les fait prendre en compte par le terrain ».

« On n'a pas d'ocellères dans l'analyse. Ça apporte la compréhension du problème dans sa globalité. Les actions sont orientées vers l'objectif. Mais on trouve aussi des actions à côté, hors cadre ».

« C'est nouveau de mettre des gens choisis par le GT, plutôt que mandatés par le process ou la qualité. Ça fait discuter, construire des gens qui n'en ont pas l'habitude. Les gens sont motivés. Le groupe fait augmenter la créativité. Mais ils doivent être soutenus par le binôme ».

« Le GT est opérationnel. D'habitude ce sont des groupes de personnes qui ne sont pas opérationnelles ».

## Déploiement

Cette première expérimentation AP<sup>2</sup> est considérée comme une réussite. Sa poursuite est prévue. Des sujets d'intérêt sont retenus : dysfonctionnements sur des équipements de travail, traçabilité des produits, gestion d'un déchet spécifique, promotion de la communication, optimisation de la gestion de production enduction. Les binômes et CAT pressentis pour ces sujets sont identifiés.

Le projet s'est en effet poursuivi l'année suivante.

### VERBATIM

« On est tous allés dans le même sens ».

« Le projet suscite l'envie de travailler en groupe. Il donne un espace d'expression, de proposition, d'écoute ».

« Personne n'a dit je ne veux pas être dans ce groupe, ce projet – contrairement à des formations, par exemple ».

« Il n'y a pas de raison pour que ça ne marche pas ailleurs ».

## Planning récapitulatif

La figure 2 récapitule le planning de cette histoire d'entreprise (dates de réunions).

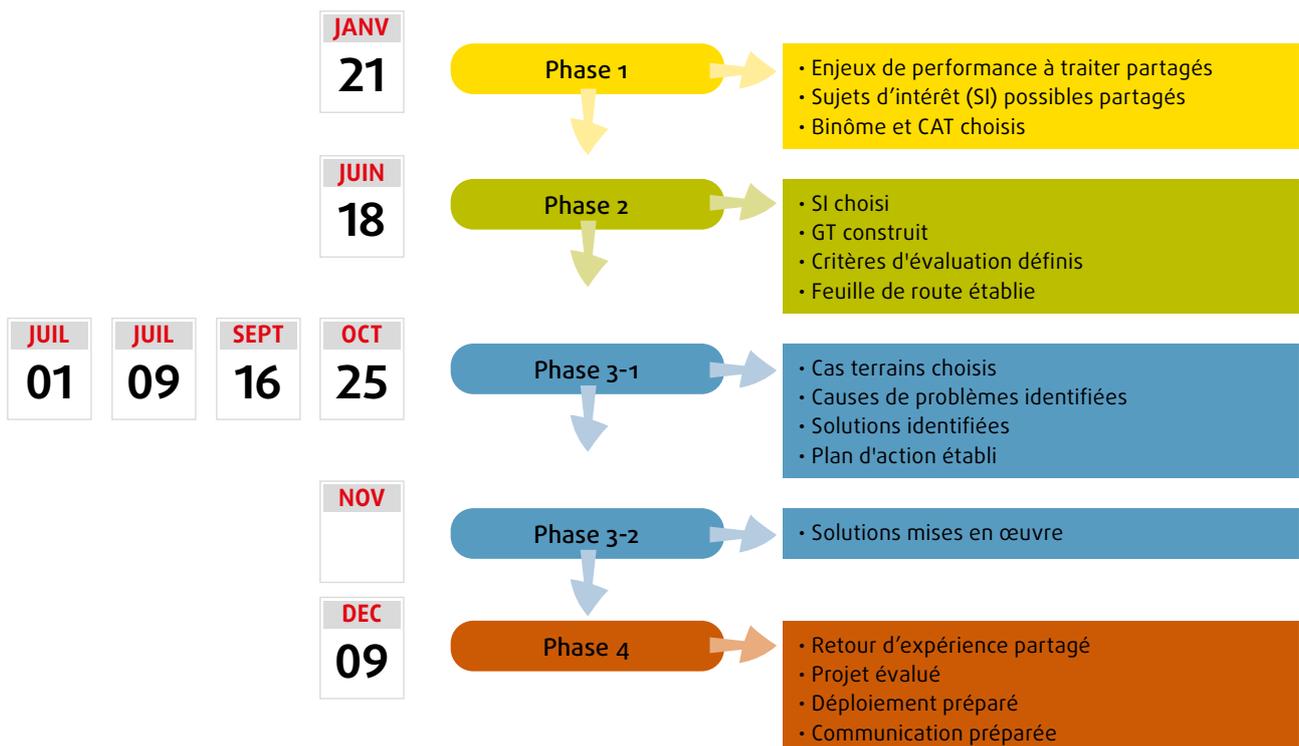


Figure 2 - Planning du projet (date / collectif impliqué / résultats obtenus)

## Annexe 2 – Résultats et apprentissages

Les résultats et apprentissages sont extraits des histoires d'entreprises (une ligne = une histoire). Ils sont identifiés et exprimés par les entreprises elles-mêmes.

Tableau 1. Résultats (cités par les entreprises)

Efficacité des processus de l'entreprise	Qualité du service rendu au client	SST des salariés : amélioration des situations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du flux matières (réduction du temps de fabrication intermédiaire)</li> <li>Priorisation des étapes de fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la qualité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMS (facilitation de la manipulation de charges et approvisionnement de chariots), chutes/accidents (optimisation des déplacements)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination gammes/planning</li> <li>Amélioration de la communication/coordination entre la production et la maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMS (facilitation des manipulation de charges), chutes/accidents (optimisation des déplacements)</li> <li>RPS (diminution des tensions entre services)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitation du temps de pose des éléments manquants</li> <li>Décloisonnement entre secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect du délai de livraison client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS (diminution des tensions entre services)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution des temps de fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure qualité des pièces (soudure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la fatigue visuelle et de la contrainte psychique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des modalités de transport des matériels, de leur manipulation, et de la fabrication des pièces</li> <li>Amélioration de l'image de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité/non-conformités des pièces réalisées</li> <li>Productivité (retards sur les commandes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS : amélioration des conditions de réalisation du travail (« travail bien fait »)</li> <li>TMS : amélioration des modalités de manipulation des matériels, et de l'assemblage des pièces</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la vitesse d'exécution des tâches</li> <li>Anticipation des problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évitement de non-conformités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des chutes et accidents (acquisition d'équipements)</li> <li>TMS (amélioration de la posture de travail)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluidification du procédé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délais de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMS (diminution de la manutention de charges)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calage du processus client/production/contrôle ; mise en place de points d'échange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation demandes client, qualité, délais de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMS et stress (diminution des situations d'adaptation d'urgence)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'organisation de la production (séquençement, priorités, planning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du risque de chutes et de manutention</li> <li>Réduction des tensions entre services</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation du parcours de soin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de la prise en charge du patient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS (facilitation relations public et interservices)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de processus d'échanges aux différentes étapes de chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité et délais prestation, relation client, évitement de surcoûts du chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation préalable du risque (avant chantier)</li> <li>TMS (évitement des tâches pénibles)</li> <li>Repérage du risque amiante</li> <li>Collecte du retour d'expérience des risques chantier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication des salariés</li> <li>Esprit d'entreprise</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS (diminution des conflits, favoriser un climat de confiance)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>État et disponibilité du matériel de manutention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect délais clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution des accidents</li> <li>Amélioration de la contrainte psychique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la planification de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de « fluidité » dans la réponse au client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS ( évitement des agressions verbales et conflits entre services)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la coordination des équipes impliquées dans les chantiers (amont, puis sur place)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évitement de surcoûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPS (diminution du stress), accidents (élimination des travaux improvisés dans la hâte)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la disponibilité des équipements, diminution de la maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protection contre les poussières, contre le bruit ; réduction des accidents de circulation</li> </ul>

Tableau 2. Périmètre des solutions

Description de la solution	Périmètre solution
• Réimplantation + nouveaux équipements	• Poste de travail
• Coordination services, tests avec fournisseurs, réaménagement de poste, formation opérateurs	• Production + maintenance + fournisseurs
• Repérage de pièces, aménagement de zone, réunions d'arbitrage	• Fabrication + logistique/magasin
• Acquisition d'équipements	• Poste de travail
• Réimplantation d'atelier, achat d'équipements	• Aménagement d'une ligne mais recherche de solutions dans un autre site + réflexion avec client
• Acquisition d'équipements + modification de poste	• Tous postes atelier + BE
• Modification de poste	• Poste de travail
• Points 30'	• Projet, production, méthodes, logistique, qualité
• Planning visible en atelier	• 2 ateliers de fabrication
• Fiche de liaison	• Médical, soin, paramédical, technique, restauration, administratif
• Feuille de route chantier + fiche remontée d'information	• Tous services avant/pendant/après chantier
• Top 5	• Production + communication
• Procédure de transmission d'informations	• Exploitation jour, exploitation nuit, maintenance
• Transmission d'informations + réparation de tâches	• Services entreprise + client
• Mise en place d'un outil de partage d'informations et de dialogue dématérialisé	• Tous services impliqués dans les chantiers
• Autocollants + sensibilisation	• Diverses entreprises concernées

Tableau 3. Apprentissages estimés par les entreprises

Coopération, facilitation, intelligence collective	Démarche projet, méthodologie et efficience	Dialogue
• Apprentissage lent mais progressif	• Intégration d'AP <sup>2</sup> dans une démarche d'amélioration continue de l'entreprise • Appropriation du processus émergence – priorisation – décision	• RP* à l'engagement, et dans le CAT • Atteinte de consensus
• Co-construction dans l'avancée de la démarche • Contribution de tous • Vision partagée des enjeux et des solutions	• Progression « logique » des étapes	• RP à l'engagement, et dans le CAT • Animateurs non partie prenante • Chaque voix est écoutée
• Écoute des personnes du terrain • Coopération salariés/Codir	• Atteinte de solutions efficaces • Approche méthodologique	• RP à l'engagement, et dans le CAT • Coopération salariés/ Codir, écoute Codir
• Implication des acteurs • Décloisonnement • Émergence d'idées • Prise en compte effective des idées de tous	• Familiarisation avec une démarche projet de type « amélioration continue » allant jusqu'à la mise en place de solution	• RP à l'engagement, et dans le CAT • Échange apprécié, facilité par le caractère opérationnel des sujets

Coopération, facilitation, intelligence collective	Démarche projet, méthodologie et efficience	Dialogue
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension mutuelle des services</li> <li>• Démarche collective</li> <li>• Émergence d'éléments inattendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pousser un projet jusqu'à l'obtention de résultats</li> <li>• Cadre méthodologique assurant l'appui de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Démarche collective sans « leader »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche interservices</li> <li>• Émergence d'idées inattendues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de réunion, ouverture de la parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP dans le CAT</li> <li>• Possibilité de critique « positive »</li> <li>• Travail pour l'entreprise plutôt que pour le service</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication entre ateliers</li> <li>• Réflexions sur l'organisation du travail avec les personnes de terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des outils d'aide à la décision et d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Échanges plus sereins</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire quelque chose ensemble, dépassements d'intérêts localisés (postes, services...)</li> <li>• Mise en avant de l'incidence des actions entre services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la pratique « projet »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Vision commune quelle que soit la fonction</li> <li>• Bonne écoute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des autres, cohésion d'équipe</li> <li>• Implication de chacun</li> <li>• Prise de conscience des contraintes de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation de réunions</li> <li>• Traçabilité (avancement, résultats...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Renforcement des relations</li> <li>• Meilleure écoute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de personnes habituellement non consultées</li> <li>• Émergence d'idées connues mais non exprimées jusqu'alors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche projet familière, mais progrès sur l'implication des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP dans le CAT</li> <li>• Climat de confiance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interservice</li> <li>• Appropriation des solutions pour un succès à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des réunions</li> <li>• Encadrement projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Parole libérée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration / coopération entre services qui se diffuse via le GT</li> <li>• Entraide entre salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support méthodologique apprécié (encadrement de la démarche, outils...)</li> <li>• Pertinence des solutions et large couverture des réponses au problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Pas de hiérarchie ni de jugement entre acteurs du projet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion d'équipe, échanges interservices</li> <li>• Initiatives des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche progressive d'un problème jusqu'à des solutions simples</li> <li>• Application directe sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Échanges entre hiérarchie et opérateurs</li> <li>• Liberté d'expression</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges interentreprises</li> <li>• Diminution des tensions entre entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des outils d'animation de réunion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RP à l'engagement, et dans le CAT</li> <li>• Contribution au dialogue social</li> <li>• Communication facilitée</li> </ul>

\*RP : représentant du personnel

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur   
[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Pour commander les publications de l'INRS au format papier **

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Retrouvez leurs coordonnées sur [www.inrs.fr/reseau-am](http://www.inrs.fr/reseau-am)

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à [service.diffusion@inrs.fr](mailto:service.diffusion@inrs.fr)

Pour beaucoup d'entreprises, le rapprochement entre prévention des risques professionnels et performance est porté par le désir d'aborder la santé-sécurité au travail dans une approche positive. Cependant, au-delà d'une corrélation, comment activer concrètement une synergie entre ces deux mondes ?

Dans le cadre d'une expérimentation nationale du réseau prévention, une démarche « amélioration de la performance par la prévention » a été conçue, testée et déployée dans quatorze entreprises. La démarche s'appuie sur quatre principes : la coopération, l'amélioration continue, la prévention intégrée et le dialogue. Elle est portée par des collectifs décloisonnés et internes à l'entreprise, fonctionnant en mode projet. La méthodologie mise en œuvre propose de suivre un fil directeur aboutissant à l'amélioration de « cas terrain » choisis pour leur résonance avec les enjeux de l'entreprise.

Les solutions mises en œuvre, techniques, organisationnelles et managériales, apportent des résultats en termes de performance globale regroupant les enjeux de l'entreprise, de ses clients et de ses salariés. Les questions de santé et sécurité sont traitées en collectif par les « acteurs qui réalisent le travail », dès la conception de leurs futures situations de travail.



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail  
et des maladies professionnelles  
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris  
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

#### Édition INRS PV 21

1<sup>re</sup> édition | Avril 2023 | ISBN 978-2-7389-2830-6 | Disponible uniquement au format web

L'INRS est financé par la Sécurité sociale  
Assurance maladie / Risques professionnels

