

ACTION SECTORIELLE METALLURGIE

# ORGANISATION PARTICIPATIVE POUR LA SANTE ET LA PERFORMANCE

## SELECTION DES MEILLEURES PRATIQUES



# INTRODUCTION

Lors d'un Cercle des Directeurs Industriels d'UIMM LYON, un enjeu actuel et central de l'industrie a été exprimé comme un leitmotif, tout au long de la réunion : « La performance est au pied de la machine » (Yannick Roger, Directeur industriel, Samson).

**L'homme, sur le terrain, est le premier facteur de performance des usines.**

C'est désormais un constat partagé par nos membres impliqués dans ces réflexions organisationnelles, mais aussi la conclusion d'études récentes comme « L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise » McKinsey 2023.

**Premier constat corollaire :**

**Les organisations actuelles doivent évoluer pour que l'Homme, sur le terrain, ait les conditions et les clés pour participer à cette création de performance nouvelle.**

A ce stade, il faut souligner que cette évolution se fait progressivement ; il ne s'agit pas de transformations radicales, mais des démarches possibles à mettre en place pour faire avancer l'organisation et le rôle de l'homme dans son organisation.

**Une deuxième réflexion corollaire** interroge les modèles organisationnels actuels.

Les entreprises de la métallurgie fonctionnent dans la grande majorité sur le modèle qui combine le **Modèle pyramidal-taylorien** (division verticale et horizontale du travail, commandement-contrôle) et le **Modèle Lean management**, qui a apporté principalement les chantiers et les réunions de résolution de problèmes, mais qui a renforcé trop souvent, dans l'esprit de Taylor et de Ford, la standardisation et le commandement-contrôle.

La combinaison de ces deux modèles assez compatibles (surtout quand on fait du « mauvais Lean », non-participatif) semble fonctionner, mais il apporte un paradoxe majeur : **aujourd'hui l'organisation demande à l'opérateur d'être force de proposition, d'initiative, d'autonomie, mais, si nous étudions les sujets sur lesquels l'opérateur à un mot à dire (ses tâches, objectifs, priorités, aménagement du poste, organisation équipe...) l'organisation ne l'associe de facto qu'à très peu de ces aspects.**

**Le grand paradoxe organisationnel** autour du sujet « engagement » des hommes au travail ressemble en quelque sorte à une injonction paradoxale : « soit acteur ! » mais dans un cadre sans réelle marge de manœuvre.

Les entreprises bloquées dans cette injonction se confrontent souvent avec des phénomènes de désengagement. Plus largement et reconnu par les sociologues, nous parlons du phénomène de « perte de sens du travail » post Covid, mais la crise du Covid n'a fait que révéler ces symptômes, car une crise est toujours révélatrice des phénomènes sociaux plus profonds.

Mais il y a deux bonnes nouvelles :

1. **L'intérêt du salarié est le même que celui de l'entreprise.**

- **La participation des hommes aux décisions qui ont un impact sur eux leur apporte Santé mentale, Sens et Motivation.**
- **La participation des hommes aux processus de réflexion et/ou de décision apporte à l'entreprise Innovation, Agilité, Réactivité, in fine, Productivité, Performance, Compétitivité.**

En effet, autant les positions des représentants d'entreprises, que les différentes études, pointent régulièrement l'importance des **modes de travail participatifs pour faire face aux enjeux actuels** :

- L'impératif de la productivité et de la compétitivité avant tout, dans un contexte mondial difficile
- Le besoin de réactivité et d'agilité dans tous les process et chaînes de valeur
- La nécessité de développer l'esprit critique et les comportements proactifs face aux technologies IA
- Le questionnement accru du sens du travail, notamment quand il est non participatif
- La nécessité de développer l'attractivité du secteur avec des missions plus riches (participatives)

## 2. Impulser et initier des évolutions organisationnelles pour accroître la participation des hommes n'est pas simple, mais pas non plus une affaire de titans. Les expérimentations de ces transformations dans l'industrie sont déjà prometteuses.

L'ingrédient principal est la volonté du Dirigeant et de son équipe de direction : il s'agit du **Vouloir-être, la détermination. Elle est essentielle en soi, mais également source et garant du Savoir-être et des valeurs organisationnelles**.

Les entreprises qui réunissent le **Vouloir-être** des dirigeants et les **Savoir-être et compétences collaboratives** (la confiance, la considération de la valeur des idées de chacun, l'écoute des opinions diverses) se confrontent à la question du **Savoir-faire** :

### Comment engager mon organisation dans une transformation pour accroître la participation de tous les acteurs aux processus de décision ?

Face aux enjeux actuels, la majorité des entreprises ont compris que le modèle « Lean-taylorien » est un frein pour leur performance et leur développement. Elles sont en quête d'un modèle plus participatif et horizontal.

« La participation des salariés, facteur de performance » est un principe auquel adhère la grande majorité des dirigeants. Développer sa stratégie et son organisation autour de ce principe est la réalité d'une minorité. Et pour cette minorité qui agit réellement, la question qui se pose est « comment » structurer la démarche : développer une méthode, monter en compétence, s'outiller, comprendre et surmonter les freins et les controverses. En effet, organiser des réunions de consultation ad-hoc ou de résolution de problèmes n'est pas suffisant pour consolider une organisation participative.

**Le premier frein** pour avancer dans cette voie réside dans les ambiguïtés et les superpositions des concepts tels que l'autonomie, responsabilisation, empowerment, délégation, subsidiarité, entreprise

libérée... Ces notions sont en effet vues différemment par le prisme de chaque entreprise et notamment des dirigeants qui les pilotent. Derrière le concept, c'est bien la déclinaison concrète qui est sujette à ambiguïté ou aux différences de perception ou de vision.

**Une deuxième difficulté** majeure est qu'il s'agit bien entendu de projets de transformation complexes car systémiques, mettant en mouvement les caractéristiques économiques, sociologiques, culturelles ou encore psychologiques de l'entreprise. Mais, comme précisé auparavant, il est tout à fait possible d'aborder cette évolution par la démarche des petits pas, exploratoire et itérative.

Enfin, on peut noter **un frein d'ordre sociologique** : l'organisation scientifique du travail taylorienne ne laisse aucune place à la psychologie en entreprise. La rationalisation poussée à l'extrême, la course à la productivité, ainsi que la culture technique des écoles d'ingénieurs favorisent une vision mécaniste de l'humain. Néanmoins, une organisation performante est une organisation qui prend en considération le facteur humain avec toutes ses composantes y compris psychologique. De surcroit, les nouveaux enjeux stratégiques et organisationnels ne peuvent pas être abordés sans comprendre les aspects psychologiques au travail : dynamiques de groupe, comportements humains... qui sont souvent décisifs pour la performance.

Si on se place au niveau organisationnel, la division verticale du travail est aussi très problématique : « l'une des **pires plaies de la stratégie** est celle consistant à distinguer la conception et l'exécution. Cette distinction repose sur un modèle cartésien de la réalité : la conception de l'autre, la mise en œuvre de l'autre.... Mais si la stratégie n'est pas exécutée, c'est qu'elle a été conçue sans tenir compte des capacités de l'organisation à l'exécuter et que c'est donc une mauvaise stratégie... La façon de concevoir la transformation doit faire l'objet d'un large accord. Le partage d'un diagnostic commun est essentiel » (Philippe Silberzahn, « Transformation organisationnelle : non, vous n'avez pas un problème d'exécution »).

## La participation est facteur de santé

L'industrie de la métallurgie est le secteur qui a conçu et développé **la division verticale du travail** : « **celui qui pense / qui sait** » est une autre personne que « **celui qui fait** ».

Cette division verticale est-elle une cause de la perte de sens, de risques psycho-sociaux ou de manque d'attractivité des métiers ? La majorité des analyses soulignent que le déficit d'attractivité vient de la méconnaissance du secteur ou du stéréotype de l'usine « Zola » pas très propre, mais **quid du facteur de la division verticale du travail** si bien imagée dans « Les temps modernes » ?

Qu'apporte réellement le fonctionnement participatif à l'être humain ? Être acteur de son travail (avec sa capacité réflexive) est-ce source de santé ?

Une simple analyse des besoins sur la pyramide de Maslow, toujours un repère en psychologie organisationnelle, est révélatrice du rôle de la participation pour notre accomplissement et donc pour notre santé :

**Niveau 1.** Le pouvoir d'agir sur notre environnement a assuré **la survie** et l'évolution de notre espèce.

**Niveau 2.** C'est dans l'action sur notre environnement, associée avec le sentiment de maîtrise, que nous assurons aussi notre sécurité.

Pour les derniers paliers, le rôle du comportement réflexif et participatif est encore plus évident.

**Niveau 3.** Sentir appartenir à une entreprise ne se décrète pas, mais se cultive et se construit peu à peu dans la durée. Participer à ce projet socio-économique (pouvoir s'exprimer, participer) est la meilleure façon pour acquérir ce sentiment d'appartenance.

**Niveau 4.** Une question intéressante serait : peut-on réellement accomplir notre besoin de reconnaissance/estime en étant exécutants sans aucune marge de manœuvre ?

La participation agit sur plusieurs dimensions associées à ce besoin : faire un travail utile et apprécié, varier et innover dans sa tâche, apporter son avis sur ses objectifs ou priorités ou normes du travail bien fait...

**Niveau 5.** Enfin pour la réalisation de soi, la participation est importante pour comprendre et apprendre, pour traiter en commun des désaccords, pour se sentir automne, pour participer à la construction du sens collectif et individuel...

Pour conclure, le fonctionnement participatif, réflexif, engagé, est inhérent à l'espèce humaine, le rôle d'exécutant ne l'est pas.

Il est vrai, certaines personnes ne souhaitent pas, au premier abord, prendre des risques en sortant de leur zone de confort. Tout est dit : le confort participe au besoin de sécurité (niveau 2.) et la participation apporte des risques (principalement risque d'erreur, de déficit de compétence, de sur engagement...) Mais les bénéfices pour la santé psychologique exposés ci-dessous devraient être, dans un cadre sécurisé, largement supérieurs aux risques associés.

Par ailleurs, nous touchons ici un préjugé souvent répandu **que la satisfaction des besoins humains serait en contradiction avec les besoins de l'organisation et les enjeux de performance des entreprises**. Ce préjugé pourrait trivialement être traduit par la formulation "l'Homme cherche à en faire le moins possible".

Notre postulat serait plutôt de dire qu'il cherche à faire "le mieux possible", avec le prérequis que ces normes de qualité (« bien faire ») soient claires et partagées de la direction jusqu'aux équipes de terrain.

Dans la même lignée, le grand psychiatre, médecin du travail, ergonome et professeur de psychologie, Christophe Dejours, établit deux facteurs de la reconnaissance au travail, levier de la santé mentale :

- Le jugement de beauté : faire du "beau" travail, dans les règles de l'art
- Le jugement d'utilité : à quoi mon travail sert, ce qui rejoint la notion de sens et de finalité du travail.

Il est aisé de voir le lien qui peut exister entre ces deux leviers de santé et la performance de l'entreprise, matérialisé notamm nt par la possibilité d'effectuer un travail de qualité.

## Le projet Organisation participative pour la santé et la performance

Le projet **Organisation participative pour la santé et la performance (OPSP)**, soutenu par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail, a visé de :

- Révéler l'importance de **la Participation** et les mécanismes par lesquels celle-ci **apporte Santé et Performance**
- **Exp rimer sur le terrain des modes de travail nouveaux, participatifs**, notamment au niveau des opérateurs de production. En effet, notre visée n'était pas une transformation de site aboutie, mais d'amorcer cette transformation, avec des clés de compréhension et d'action et des préconisations pour la pérennisation. Ces nouveaux modes de travail participatifs ont mis en lumière **la dimension psychosociale du travail** : sentiment d'utilité, marges de manœuvre, relations avec la hi archie et les collègues...
- Mettre en exergue un ´lement dont peu de dirigeants ont conscience : les discussions, réunions, chantiers **autour du travail réel (notion peu connue mais capitale)** des Hommes et des Femmes est la clé des « d siderata » actuels d'ordre social des dirigeants : création de sens, coopération, fidélisation, engagement... Et si on se rapporte ´ la notion de QVCT, pour forcer le trait, le babyfoot et les teambuildings sont peut-être utiles, impliquer et ´couter les salariés sur les conditions et la qualité de leur travail réel sont indispensables.

Il s'est déroulé dans 5 entreprises adhérentes ´ l'UIMM LYON, sur une duré relativement courte : 8 jours d'accompagnement de chaque entreprise et 3 jours de séminaires inter-entreprises.

### Entreprises participantes

- **Maviflex**, fabricant de porte souples, effectif de 180 personnes  
Pilote : Anne-Sophie PANSERI, Directrice générale
- **Thermi Lyon**, société de traitement thermique et de dépôt sous vide, effectif de 43 personnes. Pilote : Delphine BEUCHER, Directrice de site
- **Bobst Lyon**, fabricant de machines pour l'industrie de l'emballage en carton, effectif de 280 personnes. Pilote : Benoist POTIN, Directeur Industriel
- **Dana Spicer**, fabricant de transmissions ´ cardans, effectif de 54 personnes  
Pilote : Anne-Catherine VERAN, Directrice de site
- **CMS Industrie**, fabricant d'équipements ´lectroniques, effectif de 64 personnes.  
Pilote : Patrick PARAT, Directeur général

Le projet a été piloté par le Pôle Economie d'UIMM LYON, avec le soutien financier et méthodologique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et de son Agence Régionale (ARACT).

**Il a été parrainé par Nicolas Biedermann, Directeur de site d'Usines Desautel**, qui a piloté un des premiers projets « santé-performance » de notre secteur. Grâce à son retour d'expérience, nous avons pu accélérer la phase de sensibilisation et de compréhension des mécanismes à l'œuvre dans ces projets.

Les intervenants ont été le cabinet Ligne Bleue (Jean-Philippe Radix) sur la partie conseil en amélioration continue et le cabinet De FactHo (Juliette Crozier) sur la partie santé et QVCT.

Ce document réunit les trois grandes étapes de la **méthodologie de transformation** que nous avons nommée « **Organisation participative pour la santé et la performance (OPSP)** ».

Il est volontairement synthétique afin de mettre en exergue les mécanismes décisifs pour la réussite de cette transformation, qui résultent des expérimentations de notre projet.

## Etape 1.

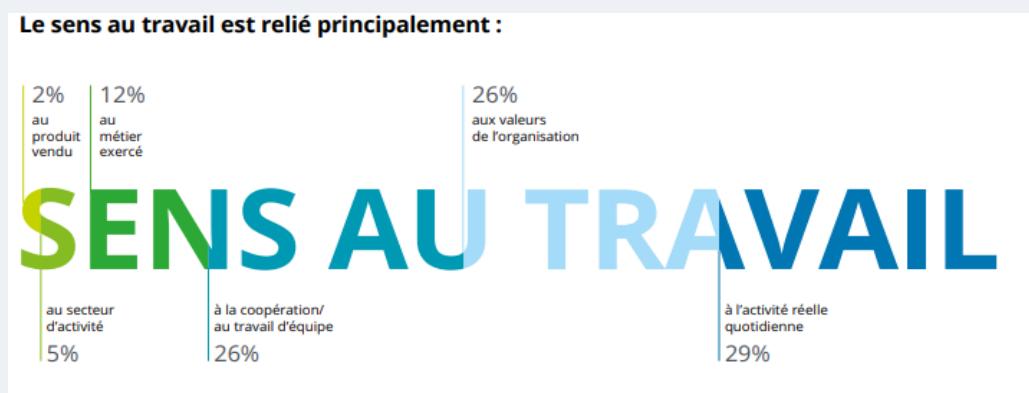
# Un préalable indispensable : la création d'un comité de pilotage paritaire et d'une zone pilote restreinte pour “descendre au niveau du travail réel”

Amorcer une démarche participative au sein d'une entreprise nécessite de passer par des préalables assez connus, mais sous des modalités bien précises :

- La création d'un comité de pilotage pluridisciplinaire et paritaire afin de sanctuariser des temps d'analyse et piloter ou réajuster la démarche. Ce comité a donc un rôle classique, mais sa composition doit permettre de se saisir des enjeux à la fois de la direction et des salariés (aspect paritaire incluant des représentants des salariés) et de recroiser les enjeux santé et performance de l'entreprise (ex : direction de production, responsable qualité, responsable HSE, infirmière du travail...).
- La définition d'une zone pilote précise et restreinte, permettant une investigation à l'échelle du travail réel des équipes concernées. Cela est indispensable à l'émergence de solutions concrètes ayant un impact sur l'activité réelle et donc sur le sens au travail perçu par les participants.

C'est en effet dans l'activité quotidienne et dans la possibilité que l'on a de mener à bien ses missions que le travail prend tout son sens.

L'étude menée en 2017 par Deloitte sur le sens au travail (échantillon de plus de 2000 personnes) montre l'importance de cette dimension du sens pas suffisamment appréhendée par les cadres dirigeants de notre écosystème : l'activité réelle quotidienne. C'est même la première source de sens au travail !



Mais que se cache derrière cette notion d'activité réelle ou travail réel ?

Selon l'ANACT, « *Le travail réel ou activité de travail renvoie au travail tel qu'il se réalise concrètement : les objectifs effectivement poursuivis par le salarié, les modes opératoires et les stratégies réellement mises en œuvre, les outils et ressources effectivement utilisés, les collègues sollicités, etc. ».*

C'est un concept clé de l'ergonomie, analysé par contraste avec le travail prescrit, « *qui est demandé par la direction. Il est souvent formalisé par les procédures à respecter, les fiches de postes et les objectifs annuels* ».

Ouvrir des espaces participatifs avec les salariés sur une partie des composantes de leur travail réel et prescrit sera la méthode élémentaire transversale de notre projet.

## Caractéristiques de notre approche

Poser les enjeux de la démarche de la manière la plus systémique possible, c'est à dire en croisant les regards des acteurs à la fois de l'organisation, de la qualité et de la santé. De plus, une sollicitation paritaire des acteurs permet de partir à la fois des préoccupations de la direction mais aussi des équipes de terrain.

**Le point de départ de la démarche doit s'inscrire dans une préoccupation réelle des équipes du périmètre concerné (cf. outil de la boussole QVDT ®).**

Cibler un périmètre réduit et s'assurer de l'alignement des équipes sur les enjeux de ce périmètre : Pourquoi a-t-on choisi ce périmètre ?

Pour répondre à quels enjeux en termes de santé et de performance ?

## Les apports visés pour les entreprises

- Disposer d'un **temps de recul de départ**, avec une vision globale des enjeux de l'entreprise (en santé et en performance)
- **Donner du sens** dès l'origine au projet avec une approche participative dans la définition de la zone pilote. Déjà à ce stade, cela renforce les synergies et diminue la résistance au changement lors du chantier.
- C'est aussi pour la direction une manière de s'assurer qu'elle est "dans le juste" avec une **vision transversale** qui diminue les angles morts. Cette vision permet de prioriser les chantiers, à une échelle réalisable.

## Points de vigilance ou obstacles possibles

Cette phase de cadrage de la démarche avec un COPIL pluridisciplinaire et paritaire représente un investissement en termes de temps. Il n'en demeure pas moins le préalable indispensable à une démarche pertinente.

Il peut y avoir des débats / désaccords / désalignements sur la zone pilote à adopter. Dans ce cas, nous recommandons tout d'abord de faire coter aux membres du COPIL sur un graphique les enjeux santé / performance (gradué de 1 à 10) pour chaque zone. Si le désaccord persiste, c'est au décisionnaire présent dans le COPIL de trancher. **Ainsi, chacun aura connaissance des tenants et aboutissants de la décision.**

## Brève d'entreprise

Dans l'entreprise A, le cadrage a fait évoluer la définition de la zone pilote. Il y avait en effet un écart entre la définition de la zone pilote en fonction des processus (agir sur une zone pilote en amont) et de la zone pilote en fonction du recueil des préoccupations réelles des acteurs de l'entreprise (ligne managériale, fonctions supports, représentants du personnel...). L'essence du projet “Organisation Participative pour la Santé et la Performance” a été respectée et ce fut **la porte d'entrée des préoccupations des acteurs qui a été choisie.**

Dans l'entreprise B, la zone pilote choisie s'est avérée très large. Dans les échanges du comité de pilotage, le choix a été fait de restreindre la démarche sur une “sous zone” engageant à la fois la performance des flux mais aussi la qualité des relations inter équipés. **Le cadrage de l'intervention a évolué en accord avec les besoins réels remontés par le terrain et le COPIL.**

## Etape 2. **Poser le cadre du participatif : s'outiller pour poser les fondamentaux d'une démarche participative**

C'est dans le partage au sein des collectifs, en accordant les parties prenantes, que l'exercice prend toute sa difficulté mais aussi toute sa valeur ajoutée. C'est pourquoi il est capital de disposer d'outils pour encadrer ces temps de partage.

Une fois la zone de travail décidée, **poser les bases d'une démarche participative sera donc un ingrédient clé de réussite.** Pourtant, il ne suffit pas de le décréter ou de le vouloir. Ce type d'approche, pour être efficace, doit être accompagnée d'un cadre partagé par tous et sécurisé pour tous. De nombreuses entreprises sont convaincues du bienfait d'une approche participative mais se heurtent souvent à des difficultés dans le « comment ». En effet, tout ne se dit pas dans le participatif et surtout pas n'importe comment.

**Afin de poser ce cadre, nous mobilisons deux types d'outils :**

### 1. Un outil transversal : le “contrat relationnel”

Ce contrat relationnel pose des règles communes à respecter dans les échanges. Il se structure autour de plusieurs éléments (certains sont laissés à la main du collectif, pour des règles spécifiques souhaitées par le groupe) :

Respect	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute active</li> <li>• Pas de jugement sur la personnalité ou les compétences</li> <li>• Acceptation des ressentis</li> </ul>
Droit au débat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit de ne pas partager l'opinion, le ressenti des autres, droit de ne pas être d'accord</li> <li>• Droit de changer d'avis</li> <li>• Participation active</li> </ul>
Confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des opinions</li> <li>• Partager ce qui sort de l'atelier / ce qui n'en sort pas</li> </ul>
Autres points	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants peuvent rajouter des éléments au choix, à partir du moment où ils sont partagés par le groupe (ex: tutoiement / vouvoiement, heure de fin...)</li> </ul>

L'enjeu de cet outil est de sécuriser le cadre des échanges et notamment d'éviter les phénomènes de "cristallisation personnelle" c'est-à-dire de report de sujets problématiques du travail sur les personnes. Cela permet de faire passer les collectifs d'une recherche de responsable (biais fréquemment rencontré) à une recherche de causes :

**Se demander ce qui fait tension dans l'activité plutôt que se focaliser sur les comportements individuels qui peuvent en découler.**

Cet outil est transversal car il doit être mobilisé dans tous types de chantier participatif (avec un niveau de règles plus ou moins élevé, à définir en fonction du contexte).

C'est d'ailleurs un élément spécifique des outils Lean déployés dans notre projet, qui assure l'intégration des composantes psychosociales du travail : poser le contrat relationnel avant un chantier 5S ou autres.

## 2. Un outil spécifique : la boussole QVDT® (Qualité de Vie Du Travail).

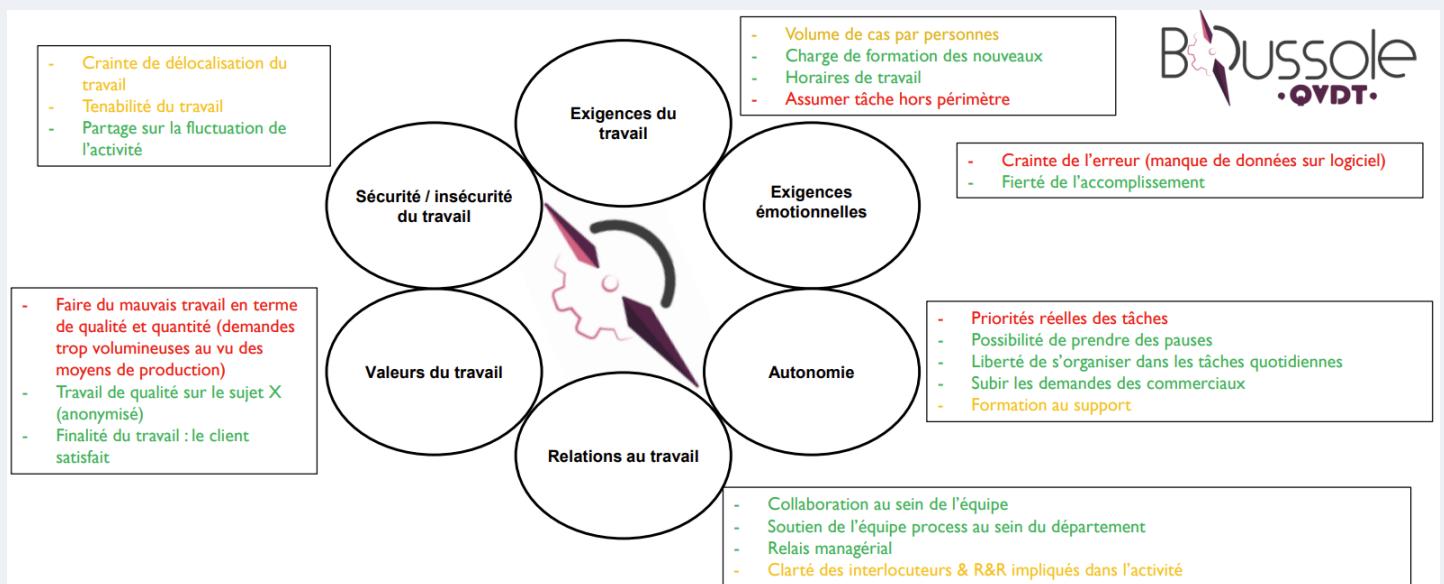
**Cet outil est basé sur un socle théorique solide : le Rapport Gollac, servant de base à l'évaluation des risques psychosociaux depuis 2011. La méthode a été développée et déposée par le cabinet De FactHo depuis 2021.**

Son apport est de passer d'une base théorique reconnue à un outil opérationnel d'acculturation des entreprises aux enjeux de QVCT. Plutôt que d'être un élément ponctuel et trop souvent exogène à l'entreprise, **le diagnostic RPS devient alors un outil de management et d'amélioration continue** à part entière, nourrissant une ambition de performance et de RSE.

Très opérationnellement, cet outil permet d'aboutir à un **diagnostic partagé de ce qui fait tension et ressource dans le travail d'une équipe**, de cibler collectivement une action d'amélioration et de mesurer les effets de l'action par le biais d'une cotation (puis réitérer le processus dans une logique d'amélioration continue).

La boussole QVDT® permet par la même occasion de mettre à jour le DUERP du collectif concerné, sur le volet RPS.

En début de démarche participative, le collectif concerné est réuni dans un atelier qui vise à construire leur “boussole QVDT ®”. D’un partage de ce qui à la fois **les aident à travailler et à l’inverse les freinent dans leur travail** sort un indicateur autour des 6 familles du rapport Gollac :



Suite à cet état des lieux collectif, **des objets de travail prioritaires sont identifiés** dans les items. Le visuel permet par ailleurs d’identifier lorsqu’un enjeu du travail a des impacts systémiques sur la QVCT (engage différentes familles de Gollac).

Nous avons constaté dans ce projet une **corrélation quasi systématique entre les enjeux performance de l’entreprise et les points rouges remontés par les équipes dans leur propre QVCT**. A titre d’exemple, la crainte de l’erreur et le sentiment de qualité empêchée a pu être relié aux enjeux évoqués par le service qualité.

Nous pouvons alors citer Jean-Dominique Senard dans *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité* :

« La satisfaction des besoins humains est un levier de performance qui ne le cède en rien aux facteurs organisationnels et techniques ».

Selon Yves Clot cette fois, l’efficacité au travail et la fierté du travail bien fait sont des buts que l’individu cherche naturellement à atteindre, et l’organisation peut en tirer parti ou au contraire les entraver. Lorsqu’une personne se sent « empêchée » de bien faire, en raison des contraintes et injonctions de l’organisation, la démotivation, puis les pathologies apparaissent. C’est la notion de qualité empêchée introduite par Yves Clot dans son ouvrage *Le travail à cœur*.

La qualité du travail représenterait donc le lien entre santé au travail des salariés et performance de l’organisation.

C'est par la **discussion sur les critères de qualité du travail** (« qu'est-ce qu'un travail bien fait ? ») au sein d'espaces de délibération qu'on peut découvrir de vrais gisements de productivité et de qualité à travers la parole des salariés. C'est pourquoi Mathieu Detchessahar parle de la quête d'une entreprise « délibérée » plutôt que « libérée » (*L'entreprise délibérée, 2019*).

De plus, la boussole QVDT ® recentrant les sujets de tensions et de ressource sur le travail lui-même, le manager a plus de facilité à s'emparer des actions qui ont rapidement une orientation opérationnelle.

Ainsi, cet outil a la vocation d'aider le manager à traiter des sujets relevant de la psychologie du travail avec le cœur de métier qui est le sien : organiser le travail.

En fonction des items identifiés dans la discussion autour du travail, les équipes et le management deviennent alors parties prenantes de l'ébauche d'actions d'amélioration à l'échelle de leur périmètre d'action respectif et en s'appuyant sur l'expertise du travail de "celui qui fait".

Notre approche est alors celle du pas à pas, se déclinant concrètement par :

- Le choix de l'item de la boussole prioritaire à traiter selon l'équipe
- Un fois cet item choisi, un échange spécifique autour de "**que pourrait-on faire pour améliorer cet aspect de votre travail ?**" (recueil d'idées, identification des chantiers à mener)

Pour nourrir ce passage à l'action, différents outils participatifs peuvent alors être mobilisés (cf. partie suivante).

## Etape 3. Des chantiers permettant un passage à l'action dans un mode participatif

Une fois l'objet de travail ciblé, nous pouvons mobiliser différents outils participatifs, en fonction de leur pertinence dans le contexte. **Selon la nature de l'objet du travail, le type de d'actions mises en œuvre peut être très varié : organisation, appui managérial, focus sur un poste de travail, flux et partage d'information, mise en place de nouvelles pratiques de remontée de problème...**

### Caractéristiques de notre méthodologie OPSP

- Respecter et/ou développer la dimension participative d'outils connus du Lean : contrat relationnel, VHSM, ...
- Apporter des outils participatifs innovants propres à la santé physique ou mentale : étude ergonomique participative, Espaces de Discussion et de Décision sur le Travail ® (A. Debard du cabinet Côté Travail et S. Barbeau Weis du cabinet SBW conseil).

**La mise en œuvre de ces chantiers est caractérisée par 4 points essentiels : le participatif, le collectif, le terrain et le pas à pas.**

Il est intéressant de noter également l'importance de dédier des plages de temps : une journée complète permet à l'équipe chantier d'avancer de façon significative. Ceci nécessite de sortir du quotidien pour travailler de façon concentrée sur la thématique définie.

### **Le participatif**

On touche à l'essence même du programme. Il est nécessaire de permettre l'expression de tous les membres de l'équipe chantier aussi bien sur la compréhension du problème, son analyse et la définition des actions prioritaires et la mise en œuvre des actions. L'animateur a un rôle important : il doit faciliter l'expression de chacun dans un esprit d'équité. A ce titre, le contrat relationnel (cf. étape 2) est posé comme cadre pour les discussions au sein de l'équipe chantier.

### **Le collectif**

Il est nécessaire d'intégrer des opérationnels et des managers dans un objectif d'alignement des équipes sur l'analyse de la problématique et sur les solutions envisagées. Par souci d'efficacité, on intègre uniquement les personnes qui ont une valeur ajoutée sur la réflexion.

### **Le terrain**

Quel que soit l'outil utilisé, la phase d'observation du réel est nécessaire. Il est à noter que l'amélioration continue et l'ergonomie de l'activité sont très alignés sur ce point.

L'ergonomie de l'activité met l'accent sur le travail réel (ce qui est réellement fait) au lieu du travail prescrit (ce qui devrait être fait, ce qui est marqué dans les procédures).

Dans l'approche amélioration continue, on peut résumer la phase d'observation au travers de l'acronyme YOP (Yeux, Oreilles, Pieds) : aller sur le terrain pour voir le travail et écouter les équipes. Les outils choisis vont permettre de pousser la discussion autour du travail sur la base des premières observations du terrain. On fera le lien à ce niveau-ci avec les 3G issus de l'approche du Toyota Production System (Gemba : le terrain, Gembutsu : aller voir par soi-même, Gemgitsu : les faits). **Dans le cas de notre approche, l'objectif est avant tout pour l'équipe de comprendre le travail réel.**

Le fait de poser collectivement le travail réel permet très souvent de ne pas avoir besoin d'une analyse poussée de causes. C'est pourquoi, nous n'avons pas eu à utiliser les outils classiques du 5M ou du 5 Pourquoi.

### **Le pas à pas**

L'approche s'inspire fortement de la logique d'un chantier Kaizen. On va privilégier la mise en place d'actions immédiates pour insuffler la dynamique, donner confiance à l'équipe et surtout apporter la preuve à l'équipe de la mise en mouvement.

## **Exemples de chantiers et outils utilisés**

### **1. VHSM**

La VHSM (Value and Health Stream Mapping), outil construit par Juliette Crozier (cabinet De FactHo) et Jean-Philippe Radix (cabinet Ligne Bleue), est un dérivé de la VSM (Value Stream Mapping). La VSM a

pour vocation à poser le processus pour identifier la valeur ajoutée pour le client et faire ressortir la non valeur ajoutée et les gaspillages.

Dans le cadre de l'approche OPSP, la mise en œuvre de la VHSM est très simplifiée par rapport à une VSM qui est parfois réalisée avec un formalisme important. On se focalisera sur la problématique de performance à améliorer (qualité, délai ou coût) et les points de tension dans le travail (dimension santé).

L'outil permet de poser collectivement le processus (donc d'avoir une vision partagée du fonctionnement) et de faire ressortir les points de tension. Une fois cette étape réalisée, l'équipe chantier s'aligne sur les points à traiter en priorité. Il est parfois nécessaire d'utiliser une matrice effort / effet pour faciliter l'arbitrage.

**L'expérience dans les 5 entreprises met en évidence qu'il y a systématiquement lien entre l'impact sur la performance et celui sur la santé.**

**La VHSM est utile uniquement dans le cas où le périmètre du chantier nécessite de mieux comprendre le processus global.** Elle apporte une vision complémentaire de la Boussole QVDT en positionnant les points de tension dans le processus. A ce stade, une cotation sur les aspects santé et performance a été réalisée pour choisir les points à traiter en priorité.

## 2. Standards opérationnels participatifs

Très souvent, les problèmes sont issus d'un flou sur l'organisation. Dans ce cas la mise en place d'un standard est une réponse simple et efficace. Ceci permet d'aligner le collectif sur les bonnes pratiques et de passer immédiatement à l'action par sa mise en place.

Le standard est construit collectivement. Il est plus dynamique de réaliser sa rédaction et sa mise en place pendant la phase de chantier. En cas de rédaction par un des membres de l'équipe, une relecture collective est nécessaire pour aller au bout de l'appropriation par l'équipe.

Selon la thématique, le standard peut intégrer une séquence de tâches, des critères qualité pour un contrôle à réaliser, le matériel à disposition sur un poste de travail...

**Plus qu'un formalisme exigeant il est surtout important que l'équipe qui réalise les opérations soit convaincue de l'efficacité des actions.**

**Le standard permet également le partage et l'alignement sur les bonnes pratiques. A ce titre, cette pratique contribue à partager les critères de qualité du travail.**

## 3. Etude ergonomique participative de poste

Lorsque le sujet ciblé dans la boussole induit le travail sur un poste ou une zone, une étude ergonomique participative de poste peut être déployée. Ce type de démarche implique deux éléments :

- Présence sur le poste ou la zone d'un ou plusieurs opérateurs (en fonction des tâches effectuées par chacun, de l'ancienneté ...), ainsi que des membres des fonctions supports

ou de la direction en fonction de ce qui est pertinent (ex. : manager si la décision à prendre est à sa main, représentant de la qualité lorsque le sujet s'y prête...)

- **Un questionnement spécifique du travail réel** : le principe sera alors de venir questionner ce dont les opérateurs ont réellement besoin dans leur activité quotidienne pour mener à bien le travail en santé, sécurité et qualité. Pour cela, différentes étapes peuvent être suivies :

- Prendre tâche par tâche dans l'ordre chronologique
- Préciser les objectifs de chaque tâche, partager les façons de faire entre opérateurs et déterminer le besoin en matériel, collaboration, matières etc.
- Ces échanges peuvent permettre de s'aligner de manière participative sur un cahier des charges pour du matériel, de construire un standard de pratique ou encore de décider d'un aménagement de poste. Ces nouveaux éléments co-construits seront d'autant plus solides qu'ils seront validés par les utilisateurs sur le terrain ainsi que par les fonctions de l'entreprise que le changement peut toucher.

#### 4. Les Espaces de Discussion et de Décisions sur le Travail (EDDT®)

Cette méthodologie est conçue par S. Barbeau-Weis (SBW conseil) et A. Debard (Côté Travail). Les EDDT® sont des lieux de régulation du travail entre professionnels concernés par une même préoccupation concrète et réelle. Ils aboutissent à des prises de décisions et des actions et favorisent l'engagement.

Il s'agit d'une démarche concrète permettant de cibler une question précise de l'activité, par exemple : "Comment faire pour prioriser nos activités lors des pics de charge ?". Les équipes élaborent des actions possibles en mobilisant leur créativité.

#### Les apports visés pour les entreprises

- Apporter des solutions co-construites
- **Ne pas se contenter de diminuer la résistance au changement mais plutôt faire impulser le changement par/avec le terrain et les experts du travail réel (ceux qui effectuent le travail au quotidien)**
- Combiner une approche santé et performance en visualisant concrètement le lien indissociable entre ces deux notions

#### Points de vigilance

- Faire respecter le contrat relationnel dans les chantiers
- Poser aussi les limites du passage à l'action : tout ne sera pas possible mais cela doit être discuté avec les parties prenantes du travail et de son organisation.

#### Brèves d'entreprise

**Dans l'entreprise A**, un poste spécifique pour le comptage et la préparation des pièces devait être créé. Ont alors été rassemblés les opérateurs, la direction de production, la responsable qualité et la manager. **Ils ont coconstruit “en direct” des critères de qualité partagés.** Quelles sont les bonnes modalités de comptage des pièces ? Jusqu'à combien de pièce peut-on demander à un opérateur de compter ? Des solutions adaptées et réalisables (bouton permettant de mémoriser les stades de comptage, tout en indiquant au reste de l'atelier de ne pas déranger l'opérateur sur cette étape, mise à jour d'un standard de travail réalisable permettant la fiabilité, la qualité du travail et donc participant à la santé mentale, type d'éclairage pour la nuit...).

**L'entreprise B** a le souhait de traiter un irritant classé en rouge sur la boussole QVDT® des équipes. Pour cela, elle effectue une réflexion stratégique sur l'organisation des flux notamment. Bien que cette réflexion ait toute son importance et aura forcément des impacts positifs sur le poste à moyen terme, le passage à l'action s'est trop décorrélé des préoccupations concrètes des opérateurs qui n'ont par conséquent pas identifié immédiatement d'amélioration sur leur QVCT.

## Bilan et apports du projet

### Impact du projet dans les entreprises participantes

**Parmi les cinq entreprises engagées dans notre projet, trois ont déjà enclenché le déploiement sur le site, soit en internalisant complètement la méthodologie, soit en faisant appel à un soutien complémentaire pour renforcer leurs acquis. Les deux autres entreprises sont en cours de réflexion pour déployer le modèle.**

Pour rappel, notre projet s'est déroulé sur 8 jours d'intervention dans chaque entreprise, à une fréquence approximative d'un jour par mois.

A la fin du projet, nous avons mesuré l'impact du projet dans les 5 entreprises, sur 5 niveaux :

- Transformation organisationnelle : évolution des modes de travail de directifs à participatifs
- Responsabilisation des acteurs : prise d'initiative et participation aux décisions, construction solutions...
- Santé des femmes et des hommes : QVCT, sentiments d'autonomie, de compétence, de sécurité...
- Performance opérations : productivité, qualité, flexibilité, réactivité...
- Comportements coopération : entraide, confiance, partage de critères de qualité...

### 1. Transformation organisationnelle : évolution des modes de travail directifs à participatifs

Le nombre de jours d'intervention étant très limité, notre projet ne visait pas directement une « transformation organisationnelle » à l'échelle de l'entreprise, mais :

- d'introduire de nouveaux modes de travail à l'échelle de la zone pilote
- de sensibiliser aux mécanismes psychosociaux du travail et de les corréler avec la santé et la performance
- d'accroître le nombre de sujets sur lesquels les opérateurs sont associés, à différents niveaux d'intensité, et ainsi de développer pas à pas une organisation participative à l'échelle de la zone pilote
- de fournir à l'entreprise des préconisations pour pérenniser la démarche et la déployer à l'échelle de l'entreprise

## **Un levier de transformation organisationnelle participative : la participation des opérateurs aux processus de décision**

Nous sommes tous favorables à ce le levier d'autonomie ou de réactivité : « élargir les marges de manœuvre des salariés ». Mais comment mettre en pratique concrètement cette belle intention ?

Nous avons fait le choix d'un outil simple d'analyse sur deux axes (tableau à double entrée) :

- **Les Objets de la participation.** Quels sont les principaux sujets, sans ambition de généralité ou d'exhaustivité, sur lesquels les opérateurs peuvent apporter leur contribution ? Encore une fois, notre analyse étant centrée sur le travail réel, nous nous sommes concentrés sur les éléments constitutifs de cette activité réelle. Aussi nous avons listé les éléments : **tâches individuelles, objectifs, priorités, aménagement de son poste de travail, organisation de son équipe, procédure sécurité, choix investissements.**
- **L'Intensité de la participation.** Nous avons utilisé une échelle à 3 niveaux : **consultation (avis donné), co-construction, délégation complète.**

Une idée reçue, entendue encore dans le cadre de notre projet, est que l'écoute des avis de tous est un frein à la performance (temps passé, mais aussi difficulté d'arbitrage). Il est donc important de souligner un aspect psychosocial capital assez peu connu :

Les gens sont plus sensibles à l'équité dans le processus de décision (être réellement consultés) qu'à la décision elle-même, y compris si elle leur est défavorable, selon les études sur la notion de « processus équitable ».

Un processus équitable (juste) renvoie finalement à la notion si plébiscitée d'écoute. Le besoin premier est d'être écouté, d'être pris en considération, et non pas d'imposer sa vision. C'est encore un élément important à relier avec ce qui fait sens dans son travail.

« **Un processus équitable s'avère être un outil puissant de management** pour les entreprises qui peinent à passer d'une économie de la production à une économie de la connaissance, où la création de valeur repose de plus en plus sur les idées et l'innovation. **Un processus équitable influence profondément les attitudes et les comportements essentiels à la performance.** Il instaure la confiance et libère les idées. Grâce à lui, les managers peuvent atteindre les objectifs les plus difficiles, tout en obtenant la coopération volontaire des employés concernés » (Fair Process : Managing in the Knowledge Economy, W. Chan Kim et Renée Mauborgne)

Avec une analyse au début et à la fin du projet, nous avons constaté qu'en seulement 8 mois, la participation des opérateurs a fortement augmenté dans 2 entreprises et a sensiblement augmenté dans 3 entreprises.

Cette augmentation a pu se faire sur les deux axes (objets / intensité) :

- Soit l'entreprise a ouvert la possibilité à l'opérateur de participer aux décisions sur un nouvel objet (ses tâches, objectifs...)
- Soit l'entreprise a permis d'accroître l'intensité de la participation (comme ci-dessous, passer de la consultation à la co-construction, par exemple)

	TACHES INDIVID.	SES OBJECTIFS	SES PRIORITÉS	ATTENAG POSTE TRAVAIL	ORGANISATION EQUIPE	PROCEDURE SECURISÉE	CHOIX INVESTISSEMENTS
CONSULTATION AVIS DONNÉ	X X	X X X	O	X	X Y O	O	X O
CO-CONSTRUCTION	O	O	O X X X	X X X	O	O O	O O
DELEGATION COMPLÈTE	X X	O	X X X	O	O	X X X	O

Il est intéressant de souligner ici que cet outil permet, d'une façon plus large, de clarifier les rôles et d'aider le management à avoir une analyse claire dans son équipe sur « qui décide de quoi ».

**A la fin du projet, nous avons donc recommandé aux entreprises de s'approprier cette analyse, notamment dans les zones où les processus de décision sont flous ou inefficaces.**

Sur cette dimension de la transformation organisationnelle, les effets suivants ont été exprimés par les participants :

- *Evolution des processus de décision : tous les acteurs de la chaîne de décision ont été impliqués, ce qui n'est pas le cas dans nos projets qui sont pluridisciplinaires horizontalement mais pas forcément verticalement*
- *Plus de participation des opérateurs dans l'organisation de leur journée*
- *Evolution des rôles et missions : 100% des solutions retenues viennent des collaborateurs*
- *Changement d'organisation*
- *Partage et alignement en termes d'organisation du travail*
- *OPSP s'inscrit dans notre transformation équipes autonomes et subsidiarité*

## 2. Responsabilisation des acteurs : Prise d'initiative & participation aux décisions, construction solutions...

Les verbatims des participants :

- *L'impact du projet sur la prise de responsabilité est conséquent*
- *Planification autonome et meilleure répartition de la charge journalière ; plus de réactivité*
- *Plus de prise d'initiatives des coordinateurs*
- *Plus de prise d'initiative des opérateurs dans l'organisation de l'atelier*
- *Les opérateurs ont apprécié de participer aux décisions importantes*
- *Mise en lumière des irritants (à traiter), moteur de motivation*

### 3. Santé des femmes et des hommes : QVCT, sentiments d'autonomie, de compétence, de sécurité...

Sur le plan de la QVCT, plusieurs effets sont à noter :

1. **Acculturation de l'entreprise à des notions de psychodynamique du travail**, rendues opérationnelles et accessibles par la boussole QVDT®
2. **De réelles avancées en termes de QVCT ont pu être mesurées dans les entreprises participantes** (cotation boussole au début et à la fin du projet)
3. **Résoudre des problématiques choisies par les salariés est un facteur de santé**

Les verbatims des participants :

- *Impact positif sur la santé, lié aux changements visibles apportés par le projet*
- *Projet bénéfique : conscience des opérateurs de la prise en compte de leur bien-être au travail (conditions de travail)*
- *Meilleure organisation, facteur de santé : je cours moins après le temps*
- *Diminution de la charge mentale*
- *Les opérateurs ont l'impression de faire du travail « professionnel »*

### 4. Performance opérations : productivité, qualité, flexibilité, réactivité...

Sur le plan de l'amélioration continue, plusieurs effets sont à noter :

- **De réelles avancées en termes de performance ont pu être mesurées dans les entreprises participantes : gain de 12 à 15% de productivité, réduction par 2 des réclamations qualité**
- Acculturation de l'entreprise au mode chantier : **les managers ont compris la force de constituer une équipe et de consacrer du temps à une thématique du terrain**
- Certaines réunions de pilotage quotidien ont évolué pour laisser davantage de place à la **Résolution des problèmes des équipes**. L'identification, l'analyse et le traitement des problèmes devient un moyen de travailler collectivement
- Des points du quotidien sont davantage traités en direct au sein des équipes sans passer par la voie hiérarchique
- Certains managers ont fait évoluer leurs pratiques d'animation et sont davantage à l'écoute de leurs équipes (notamment dans le cadre de la remontée de problèmes)

Les verbatims des participants :

- *Impact qualité positif : amélioration des indicateurs*
- *Performance de l'équipe : délai*

- *Performance principalement sur les flux : l'équipe passe moins de temps à chercher les outillages pour préparer les charges*
- *Je ne sais pas si le projet améliore la performance, mais il favorise l'envie des gens d'aller chercher cette performance.*

## 5. Comportements coopération : entraide, confiance, partage de critères de qualité...

Nous avons pu constater une amorce de changement dans les comportements de collaborations : entre les différents services, entre la hiérarchie et les équipes, au sein des équipes. **Le travail réel (celui qui est effectué tous les jours par les personnes concernées, avec ses aléas, ses arbitrages, ses contraintes...)** sert alors de médiateur au sein de l'entreprise.

**La qualité du travail est placée au cœur de la santé et de la performance.**

Les verbatims des participants :

- *Meilleure compréhension du travail et des enjeux de chacun*
- *Plus de communication*
- *Excellent retour des opérateurs impliqués : ils ont la réelle appréciation de leurs idées, en tenant « clou et marteau »*
- *La boussole a permis de souder davantage l'équipe (nuit / journée / week-end)*
- *Entraide pour chaque sous-ensemble, à développer entre chaque sous-ensemble*
- *Pour créer la cohésion, améliorer le travail c'est mieux que jouer ensemble au football*

## Facteurs bloquants et facteurs de réussite

Les deux premiers facteurs clés de succès des transformations comme OPSP, que nous avons constaté dans le cadre du projet, sont :

- La posture et le confort du dirigeant
- Le rôle central de la ligne managériale

### La posture et le confort du dirigeant

La première clé de la réussite se situe au niveau du dirigeant de l'entreprise.

C'est le dirigeant qui va impulser ce type d'approche. A ce titre, la conviction du dirigeant est essentielle pour embarquer son équipe de managers. Deux types d'arguments peuvent être utilisés pour permettre au dirigeant d'être en confort par rapport à l'approche participative : l'argument rationnel et l'argument émotionnel.

**L'argument rationnel : la participation crée de la valeur.** Obtenir l'adhésion et intégrer les avis des salariés dans les décisions est un investissement sûr pour l'entreprise, à moyen et long terme. A court terme, certes, les démarches participatives prennent du temps. Néanmoins, chaque réunion sur le travail est porteuse de sens et crée de la valeur immédiate, notamment grâce aux idées d'amélioration du travail. Les outils comme la boussole s'avèrent indispensables pour structurer et dépersonnaliser les débats.

**L'argument émotionnel : la participation des salariés ne détériore pas l'autorité, au contraire elle la légitime et la renforce.**

### Le rôle central de la ligne managériale

La deuxième clé de réussite est liée à la posture et à l'utilisation des outils participatifs par la ligne managériale. Qu'entend-on par posture du manager ? Ecoute, animation et accompagnement à la décision.

Par exemple, il est nécessaire que le manager accepte de travailler sur la thématique identifiée par l'équipe. **De fait, le manager doit faire confiance à son équipe sur la réalité du travail.**

Il y un réel danger d'un manager « hors sol » qui n'a pas connaissance du travail réel de ses équipes. Dans cette situation, le manager prend des décisions de façon arbitraire et déconnectée du terrain. Celles-ci provoquent des problèmes (rigidités supplémentaires par exemple) et le manager n'est pas en appui de son équipe.

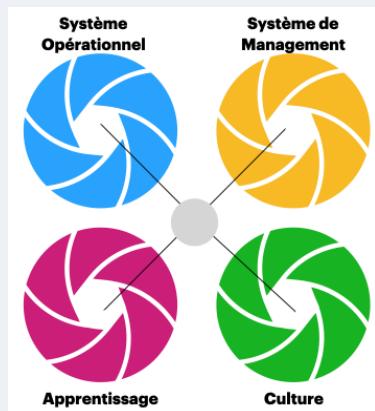
Dans l'animation et l'accompagnement à la décision, le manager facilite les échanges au sein de son équipe pour faire ressortir les différentes solutions possibles. Son rôle est d'arbitrer en cas de nécessité après ces premières phases. Enfin, le manager a pour mission d'aider l'équipe dans la mise en œuvre de la solution et n'a surtout pas vocation à réaliser à la place de l'équipe.

Les outils OPSP sont à disposition pour aider le manager dans ce mode participatif : le contrat relationnel, la boussole QVDT, la matrice de priorisation....

## Quelles conditions pour la pérennisation d'une approche OPSP ?

Les enjeux de pérennisation d'une démarche OPSP sont classiquement ceux de l'appropriation par le management et la direction. Ceci est nécessaire pour entretenir voire accentuer la dynamique collective. **Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'association de la santé et de la performance facilite de fait la pérennité de l'approche.**

Les conditions de la pérennisation sont de 4 ordres (cf. schéma).



### Système opérationnel

Il est nécessaire de dédier du temps pour que les équipes puissent travailler en mode chantier. La désignation d'un pilote pour s'assurer du suivi du déploiement est nécessaire. Une des 5 entreprises participantes au projet a décidé de confier ce pilotage et l'animation à un binôme (chacun portant l'aspect santé et performance). Enfin, le maintien d'un comité de pilotage paritaire nous paraît intéressant ; il contribuera à continuer le dialogue social initié sur ce sujet pendant la phase pilote.

## Système de management

On touche sur cette rubrique surtout aux missions et rôles du manager. Celui-ci laissera une place plus grande à l'autonomie et à la participation de ses équipes. Ceci se traduit de façon concrète par :

- Fixer le cadre méthodologique pour faciliter les échanges
- Rappeler la norme de travail pour éviter que les équipes fonctionnent en mode pompier ou système D
- Donner des éléments de contexte pour favoriser la prise de décision et arbitrer quand l'équipe hésite sur le choix d'une problématique ou d'une solution
- Vérifier avec les équipes que les bonnes pratiques en place sont bien respectées
- Favoriser la remontée et le traitement des problèmes.

## Culture

Les sciences sociales convergent pour définir la culture d'entreprise comme un ensemble systémique **d'objets matériels (pratiques, langages, techniques) et d'éléments immatériels (représentations et valeurs)**. Cet ensemble organise la façon de penser et d'agir des individus.

### **De toute évidence, notre projet active des leviers profonds de transformation culturelle.**

Ce n'était pas un de nos objectifs, mais une analyse à posteriori des effets de la démarche OPSP sur la culture organisationnelle montre que :

- **Notre projet agit durablement sur les éléments culturels de la zone du projet, en s'attaquant aux leviers les plus profonds du changement**
- Par exemple, lors d'un atelier animé avec la Boussole QVDT, les échanges portent sur des sujets comme les représentations (de son travail ou du travail des autres), les valeurs et les exigences émotionnelles (qui déterminent les comportements). Le projet OPSP active également les objets matériels de la culture comme les bonnes façons de faire (bonnes pratiques). Il aligne des jargons, des langages et les normes du travail bien fait.
- Aussi, le projet permet de réguler durablement les comportements (cf. Bilan et apports du projet) et les façons de penser des membres de l'entreprise (responsabilisation notamment).
- **La performance est donc une résultante directe des actions menées dans nos chantiers, mais également d'un changement culturel plus profond** grâce au partage des représentations et des valeurs sur des sujets éminemment au cœur du travail réel des équipes.
- **Cette évolution culturelle bénéfique dans le cadre des chantiers doit être soutenue par une logique organisationnelle d'ensemble.** L'entreprise sera amenée à associer les personnes au « pourquoi » (les finalités de leur travail) et à faire évoluer les rapports de pouvoir (notamment par les valeurs comme le dialogue, la confiance et la transparence).

## Apprentissage

La montée en compétence des équipes est nécessaire sur 3 axes : QVCT, amélioration continue et management participatif. La direction et les managers vont porter l'approche et doivent se sentir compétents pour le réaliser de façon sereine.

La mise en œuvre d'un premier chantier pilote a permis de monter une première marche. Des outils ont été mis à la disposition des équipes. Il appartient aux entreprises de capitaliser et de réaliser en autonomie les prochains chantiers. Cette phase de duplication est nécessaire à l'apprentissage par les équipes.

Le partage des expériences réussies et des difficultés rencontrées est également une forme d'apprentissage puissant. Ceci permet des échanges entre pairs et la capitalisation des bonnes pratiques au sein de l'entreprise.

Enfin, le collectif des 5 entreprises pilotes ont décidé de continuer leurs échanges pour réaliser du partage d'expérience et stimuler la dynamique au sein de chaque entreprise.

## Conclusions

En 1912, Taylor écrivait : « Toute forme de travail intellectuel devrait être éliminée de l'atelier et recentrée dans le département de conception et de planification ». **Aujourd'hui encore, dans les entreprises de la métallurgie, ce modèle est plus répandu que celui du travail co-conçu avec ceux qui l'exécutent.**

Cependant, les entreprises qui travaillent sur le facteur humain de la performance constatent : « Celui qui sait est celui qui fait ».

Nos observations montrent qu'aujourd'hui et encore plus demain (l'IA étant le facteur décisif), les entreprises de notre secteur ont tout intérêt à se pencher sur leur capital humain, non pas sous la forme d'une gestion « mécaniste » de l'humain, mais de « réhumanisation » pour améliorer sens, motivation, implication, pouvoir d'agir et d'innovation. Nous sommes donc alignés avec les démarches des entreprises comme celles menées chez Michelin (« responsabilisation »), Haulotte (« empowerment »), Bobst (« équipes autonomes et subsidiarité ») ou Alstom.

Il est vrai, le souffle participatif est entré dans les entreprises notamment par le Lean Manufacturing, depuis plusieurs décennies. Nous avons vu que les chantiers de type Lean sont un premier pas pour aborder en mode participatif le contenu du travail, **mais pas suffisant**. Il est temps d'aller plus vite et plus loin sans pour autant basculer dans les modèles d'entreprise libérée, mais de **renforcer le modèle d'entreprise « délibérée »**.

**Le modèle « organisation participative pour la santé et la performance » pourrait être une visée intéressante et adaptée aux entreprises de notre secteur.**

Finalement, OPSP est un modèle qui associe le **Lean Manufacturing**, centré globalement sur la résolution de problèmes, avec **deux éléments importants : l'approche psychosociale de l'humain et de la santé**, à forte valeur ajoutée aujourd'hui dans les entreprises, et une **évolution organisationnelle participative**, pour ouvrir progressivement les sujets sur lesquels les salariés sont associés aux décisions.

Par ailleurs, notre modèle met en exergue un Lean renforcé voire augmenté par la santé. Impliquer l'ensemble des salariés dans des chantiers d'analyse de leur propre travail, en intégrant le facteur psychologique (santé mentale), ne peut être que bénéfique pour nos entreprises.

Inversement, associée au Lean, la santé retrouve enfin son sens à la fois positif et constructif de performance (à la différence des visions négatives ou réglementaires comme les RPS ou trop périphériques du travail comme le sport, la méditation...).

### **Issu de nos constats en entreprise, voici quelques éléments différenciants du modèle OPSP par rapport au modèle dominant dans notre secteur.**

Le modèle de référence sera appelé le modèle Lean Taylorien. Il est caractérisé par une dérive des systèmes Lean (issues du Toyota Production System) : l'approche Lean a été plaquée sur le modèle classique issu du Taylorisme (organisation très pyramidale et hiérarchique).

<b>Modèle Lean Taylorien dominant dans notre secteur</b>	<b>Modèle OPSP</b>
Chasse aux gaspillages tous azimuts	Choisir les sujets d'amélioration sur la base du travail réel et des préoccupations des équipes
Décision unilatérale du manager sur le choix d'une solution	Analyse et construction des solutions par les équipes Arbitrage par le manager Chacun amène son cerveau et sa capacité de réflexion au travail
Le chef définit l'organisation et les solutions	
Arbitrage exclusif basé sur la valeur ajoutée pour le client Ex : VSM (Value Stream Mapping)	Intégration des enjeux santé dans la prise de décision Ex : VHSM (Value and Health Stream Mapping)
Réticence ou crainte à évoquer les problèmes	Cadre relationnel pour sécuriser les échanges et les rendre constructifs autour du travail Discussion autour des points de tension et points d'appui dans le travail
Format imposé de la réunion de pilotage des équipes opérationnelles	Co-construction ou adaptation des pratiques de pilotage : indicateurs adaptés – espace et temps dédié pour parler des irritants (ressentis)
Chantiers imposés et dirigés	Chantiers participatifs sur l'ensemble des étapes (analyse, choix des solutions, mise en action, vérification de l'efficacité, capitalisation)
La santé de chacun est un facteur de performance	La performance est un ingrédient de la santé des équipes

Focus sur l'analyse des causes : pourquoi cela ne marche pas ?	Focus sur le travail réel et l'organisation. On commence par comprendre comment cela marche avant de se demander pourquoi cela ne fonctionne pas.
On parle aux équipes	On écoute les équipes
Non prise en compte des aspects psycho-sociaux du travail	Utilisation d'un outil de prévention des RPS facilitant l'amélioration continue (Boussole QVDT®) Mobilisation des connaissances en psychodynamique du travail

## Les points à retenir

1. Pour redynamiser la compétitivité de notre secteur, il faut placer l'humain au cœur de la stratégie, des évolutions organisationnelles et des pratiques managériales.

Les entreprises de notre secteur le constatent régulièrement : le facteur humain est leur principal facteur de compétitivité dans la durée.

Les études menées sur le sujet sont unanimes. Par exemple, une analyse statistique du McKinsey Global Institute sur 1 800 entreprises dans 15 pays, dont la France, « confirme, pour la première fois à grande échelle statistique, **la corrélation entre le développement du capital humain et de multiples dimensions de la performance et de la santé des entreprises : leur croissance, leur rentabilité, mais aussi la stabilité de leurs résultats à long terme**, leurs chances de se hisser parmi les champions mondiaux, ainsi que la fidélisation de leurs talents et l'attractivité de leur marque employeur » (site internet mckinsey.com)

2. Les organisations doivent permettre aux salariés de participer à plus de sujets que celui de la résolution de problèmes, notamment à la définition de leurs tâches, objectifs, indicateurs, critères qualité, organisation de l'équipe... Ceci peut se faire uniquement par consultation des salariés (avis donné), suivie d'une décision **équitable** prise par le management. Ceci renforcera la motivation et la posture d'acteur engagé des collaborateurs (cf. études sur les processus équitables)

Dans son rapport publié en mars 2025, l'**Inspection générale des affaires sociales (Igas) conclue sur deux points largement développés dans notre méthodologie de transformation ou modèle d'organisation OPSP :**

- « *En France, les pratiques managériales apparaissent plus verticales et plus hiérarchiques que chez ses voisins européens, la reconnaissance au travail y est plus faible et la formation des managers plus académique.*
- *Les principes d'un management de qualité sont très convergents. Ils reposent principalement sur un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie et la reconnaissance du travail accompli ».*

**3.Traiter les « irritants » des salariés avec une approche et une terminologie psychosociale (« quels sont vos points de tension, vos ressentis...») permet d'améliorer de façon concomitante la santé mentale et la performance.**

**Non, la conséquence ne sera pas d'ouvrir « la boîte de Pandore », mais de réhumaniser les relations, de donner du sens, de répondre aux besoins fondamentaux de l'Homme (cf. analyse en Introduction), mais aussi d'accroître la performance.**

Dans cette perspective, traiter un irritant du travail d'un salarié, avec la bonne méthode, réellement participative, équivaut à la fois à traiter un risque psycho-social et à détecter un levier de performance.

**De fait, notre projet a permis de mettre en lumière les liens déterminants entre RPS, QVCT, Santé et Performance.**

Le rapport de l'IGAS insiste : « *la qualité des pratiques managériales* (donc participatives) *produit des effets non négligeables sur la performance des entreprises, quoique difficiles à mesurer, alors qu'elle détermine de façon plus directe la santé des salariés, la qualité de l'emploi et la qualité du travail* ».

**4. Enfin, les lauriers reviennent amplement à l'approche *travailler sur le travail réel*. C'est le point d'orgue de toute transformation centrée sur le facteur humain.**

**Il est important de souligner une dernière fois la distinction entre le contenu du travail** (activité quotidienne, tâches, sens de ses missions, compétences, reconnaissance, autonomie...) **et les éléments périphériques du travail** (rémunération, possibilités d'évolution, cadre de vie et lieux de détente, relations avec les collègues hors activités du travail, prise en compte de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle...).

Malheureusement, beaucoup d'entreprises concentrent leurs efforts ou priorisent des actions sur les éléments périphériques du travail et négligent **le « travail sur le travail » qui est le premier levier de création de sens et de motivation au travail**. Elles s'orientent sur les sujets périphériques par manque de connaissance des bienfaits des démarches comme OPSP, mais aussi pas facilité. Travailler en profondeur sur les sujets humains n'a jamais été simple.

Néanmoins, la tendance actuelle dans notre secteur est de redéfinir les organisations ou les modes de travail, afin de développer la performance et/ou la RSE. Nous sommes persuadés que c'est le moment opportun pour elles d'expérimenter des démarches comme « Organisation participative pour la santé et la performance », ancrées au cœur du travail réel, au bénéfice de la santé des collaborateurs et de la performance durable des leurs activités.



---

« Pour créer la cohésion, améliorer le travail c'est mieux que jouer ensemble au football »

Participant au projet



Document co-rédigé par Nicoleta Leca - UIMM LYON,  
Juliette Crozier - De FactHo et Jean-Philippe Radix -  
Ligne Bleue.