

Chef de projet pour Resecum : Xavier Michel
Xavier.michel@resecum.com

**CE DOCUMENT ILLUSTRE UN PROJET
DE RECHERCHE DONT LA MAÎTRISE
D'ŒUVRE A ÉTÉ RÉALISÉE PAR
RESECUM**

Présentation du projet de recherche IDEAL-STEP 2012-2016

Impact du déploiement et de
l'appropriation du lean-sur la
santé au travail et l'évolution
de la performance productive



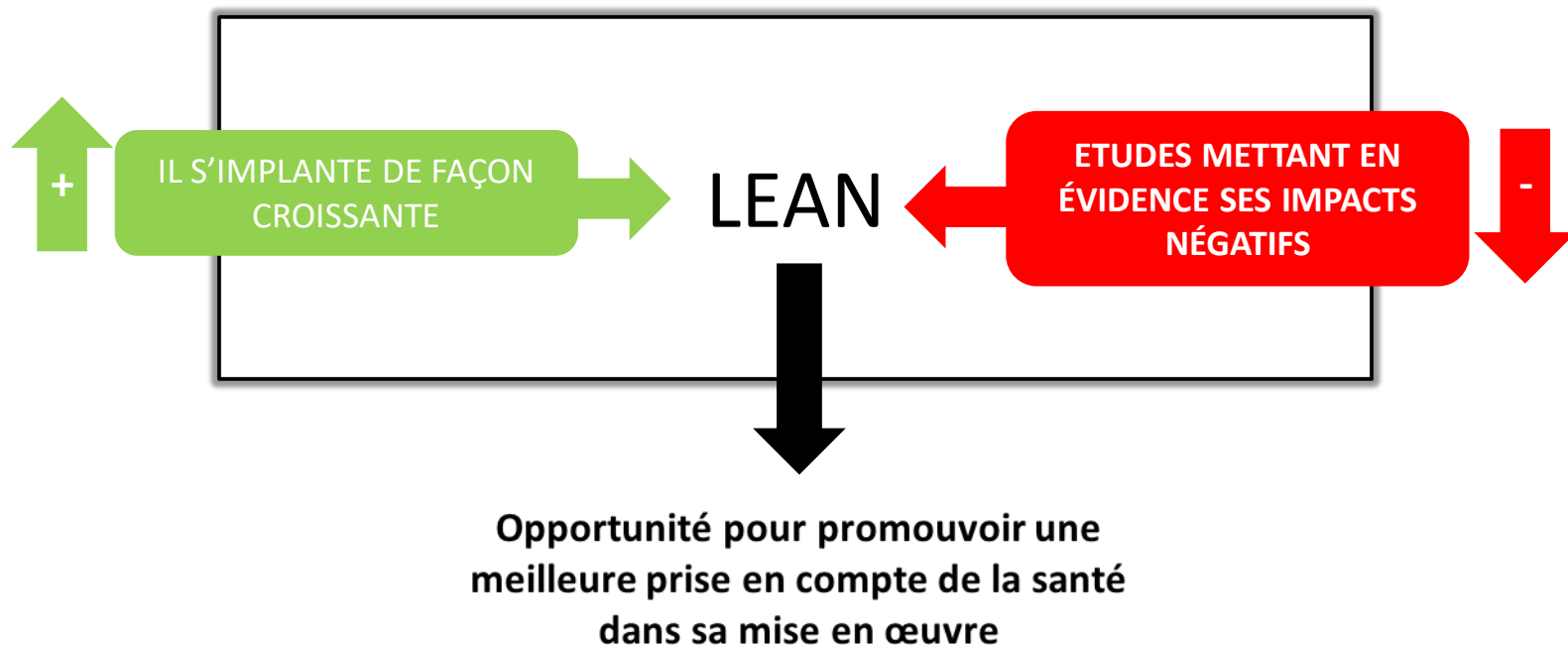
Plan de présentation du projet

1. Dans quel contexte s'inscrit la recherche ?
2. Quels objectifs de la recherche ?
3. Qui sont les partenaires qui guident la recherche ?
4. Quel est l'intérêt pour votre entreprise d'y participer ?
5. Quel est le déroulement de la recherche ?
6. Présentation des interventions
7. Estimation-type du temps à passer
8. Indicateurs de l'impact du programme

1

Le contexte de la recherche

Le contexte de la recherche



La stratégie serait **moins de remettre en cause les principes** (sur lesquels, les préventeurs pourraient s'appuyer) que **d'enrichir les pratiques en intégrant davantage les problématiques de santé au travail.**

2

Les objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherche

Que cherche-t-on?

Les **conditions de mise en œuvre** du Lean **favorables** à la fois à la **santé au travail** et à la **performance productive**

Quel est l'objectif final d'IDEAL-STEP?

- ✓ La production de nouvelles connaissances à visée opérationnelle sur les effets sur la santé au travail des différentes pratiques du Lean.
- ✓ Réflexion sur des « préconisations » de **pratiques Lean** adaptées à **l'amélioration de la santé** des salariés et de la performance de l'entreprise

A l'attention de qui?

Produire des recommandations tant pour les entreprises, les consultants que les pouvoirs publics

3

**Qui fait la recherche?
Présentation des partenaires**



Les partenaires

La DIRECCTE Bretagne et la DIRECCTE

Pays de la Loire

Qui est-ce?

La Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Quelles Fonctions?

Acteurs régionaux de la mise en œuvre des politiques publiques pour :

- ✓ Le développement économique et le soutien au développement de la performance des entreprises
- ✓ Le maintien santé et de sécurité au travail.

Quel Rôle dans la recherche IDEAL-STEP?

Commanditaire, partenaire financier
et pour le pilotage de la recherche

Les partenaires



L'ARACT Bretagne

Qui est-ce ?

L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) de Bretagne, membre de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

Référents pour cette recherche : Lise Delcourt et Florent Arnaud, chargés de mission ergonomes

Quelles fonctions ?

Contribuer au développement de la performance des entreprises en améliorant les conditions de travail et la qualité de vie au travail.

Quel rôle dans la recherche IDEAL-STEP ?

Partenaire pour le pilotage de la recherche,

Les partenaires



UNIVERSITÉ DE NANTES

LE LEMNA, Université de Nantes

Qui-est ce?

Laboratoire d'Economie et de Management de l'université de Nantes Atlantique (LEMNA)

Chercheurs concernés : Thierry BERTRAND et Arnaud STIMEC

Quelles fonctions?

Chargé de recherche sur les liens entre santé, organisation du travail et gestion des ressources humaines

Quel rôle dans la recherche IDEAL-STEP?

Partenaire pour le pilotage de la recherche, référent scientifique de cette recherche, il sera amené à utiliser les données recueillies pour approfondir ses recherches sur les effets de condition de mise en œuvre du « lean ».

Qui sommes nous?

Resecum est un cabinet d'étude, organisme de recherche privé agréé par le ministère de la recherche depuis 2011, spécialisé dans le management des hommes et des organisations.

Référents pour cette recherche : Xavier MICHEL

Quel rôle dans la présente recherche?

Maîtrise d'œuvre : Intervention en entreprise

- conception du protocole, du modèle d'analyse (validé par les partenaires), du questionnaire TOPS (Travail Organisation Performances et Santé-sécurité)
- Recherche de terrain
- Intervention terrain
- Analyse et rapport
- Co-financement à hauteur de 30%

4

**L'intérêt à devenir partenaire
terrain d'étude de la recherche
IDEAL-STEP ?**

Intérêts pour l'entreprise de devenir partenaire

- ✓ Dégager vos points forts et identifier des points de **progrès possibles**
- ✓ Améliorer, **enrichir votre pratique du « Lean » ou plus largement mieux objectiver la relation travail/organisation et performances productives et santé/sécurité** afin d'en optimiser les pratiques
- ✓ Participer à une recherche permettant de produire des **recommandations** de portée plus générale à destination des entreprises.
- ✓ **Accès privilégié** aux résultats de la recherche collective
- ✓ **Important !** L'approche n'est pas un jugement mais une démarche de compréhension co-élaborée avec l'entreprise sur votre approche des enjeux à la croisée des politiques RH & santé-sécurité au travail et amélioration continue, qualité, performances industrielles
- ✓ **Des axes de progrès sont proposés à l'issu du diagnostic**

Nous garantissons la confidentialité et l'anonymat des données recueillies et des résultats.

5

Le déroulement de la recherche

Déroulement global

Où se déroulera la recherche?

Cible de dix industries de l'ouest (Bretagne, Pays de la Loire & limitrophe) volontaires ayant mis/mettant en place une démarche « Lean »

Comment répondre à la problématique?

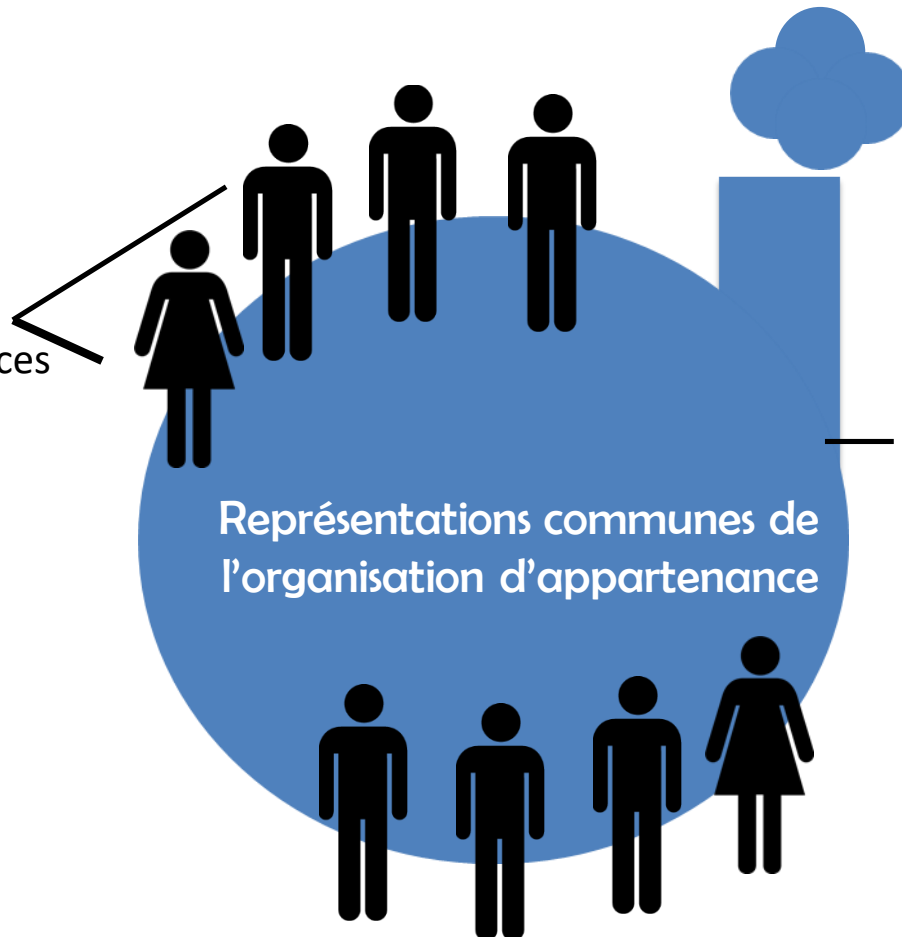
Recueil, analyse et comparaison de données qualitatives et quantitatives sur les questions de performance et de santé

Problématique Travail-Organisation / Performances & Santé

De l'analyse des perceptions individuelles sur un échantillon représentatif à l'objectivation des tendances collectives

L'individu:

- Santé, sens
- Autonomie
- Exigences
- Reconnaissances
- Soutiens...

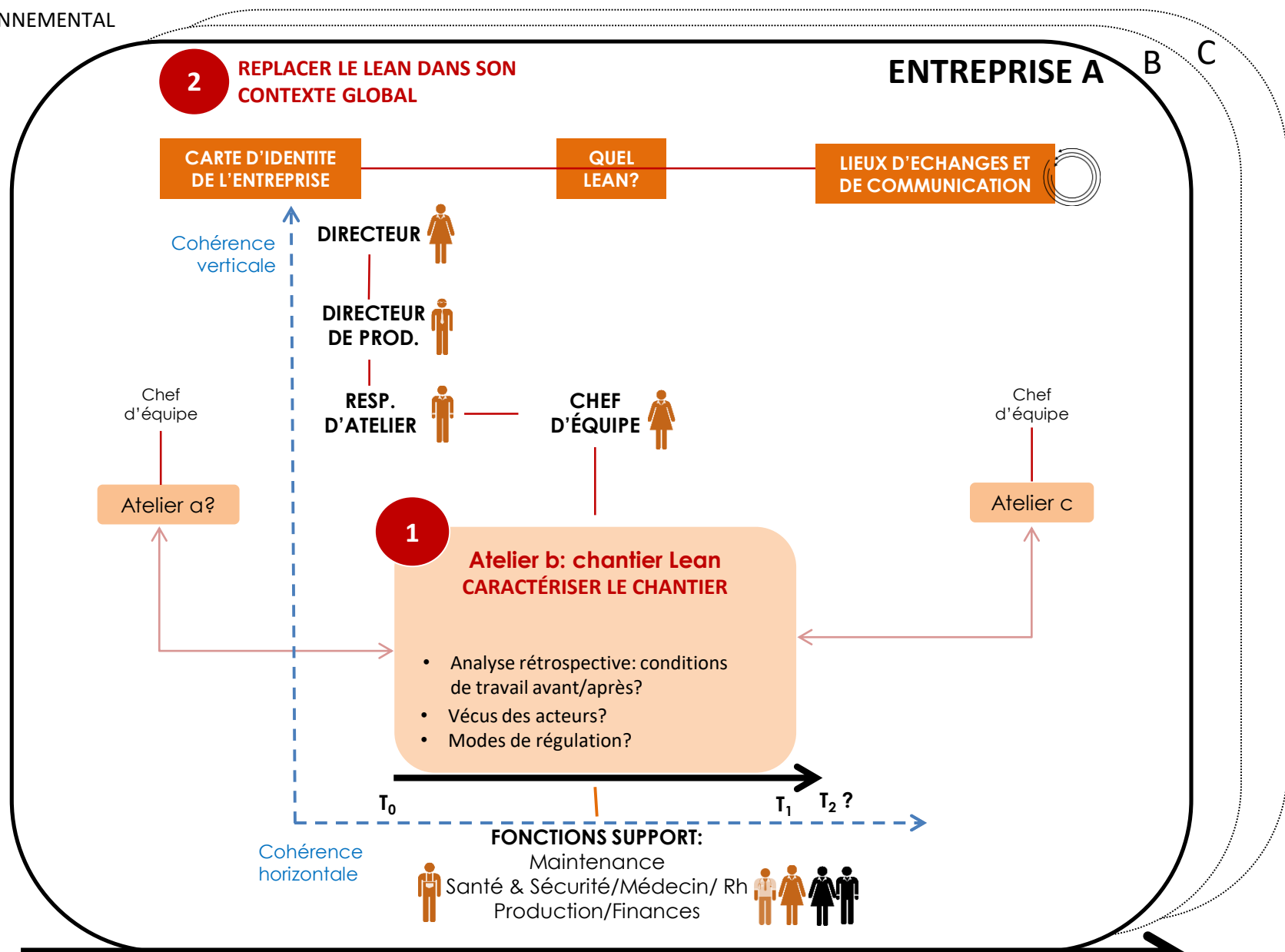


L'organisation:

- Son contexte socio-économique
- Sa trajectoire historique
- Son orientation
- Ses objectifs
- Son fonctionnement
- Ses interactions...

- CONTEXTE:
- ÉCONOMIQUE
 - SOCIAL
 - ENVIRONNEMENTAL

Cadre méthodologique



Moyens engagés pour chaque terrain

(peut évoluer en fonction des terrains)

- ✓ **Sélection de deux ateliers cibles de la recherche :**
 - en fonction du fait qu'au moins un des deux a été impacté par un chantier « lean »
 - Intérêt pour l'entreprise et pour la recherche du fait que ces ateliers soient différents ou au contraire similaires
- ✓ **Engagement d'observations de ces ateliers, de leur ligne hiérarchique et des fonctions support périphériques principales** (maintenance, méthodes, qualité, RH, santé/sécurité au travail...)



- **Evaluer les communications (formelles et informelles)**
- **Caractériser la nature du « lean »** et son évolution
- **Observer la manière dont fonctionnent les cohérences verticales** (ligne hiérarchique) **et horizontales** (cohérence entre métiers)
- **Replacer le tout dans une carte d'identité de l'entreprise** (contexte, indicateurs RH, performances économiques, relations clientèle pouvant conditionner la manière dont le travail est fait dans l'entreprise et en particulier dans les ateliers...)

7. Estimation du temps à passer

Calendrier prévisionnel

ÉTAPES	s	s+1	s+2	s+3	s+4	s+5	s+6	s+7
1. Structuration et Cadrage, planification, communication, formation	■	■						
2. Recueil des données			■	■	■			
3. Traitement et préparation de restitution					■	■	■	
4. Restitution à l'entreprise								■

Estimation type du temps à passer sur chaque terrain

Jours sur le terrain 10j

Jours en cabinet 10j

ÉTAPES	RESECUM	R
Coordination, planification, communication, ajustements...	Rencontre entreprise	1 j
	Ajustement méthodologique (questionnaire...), réunions techniques/coordination groupe de recherche	0,5 j
Terrain	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation aux salariés - Diffusion du questionnaire -Entretiens individuels et collectifs -Recueil des données de contexte -Observations au sein des ateliers 	8,5 j
Analyse et rapport	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et triangulation des données - Rapport 	9 j
Restitution	- Présentation résultats entreprise	1 j
TOTAL		20 j

Précisions sur le temps investit à titre indicatif

- **Un temps de présentation de la démarche** par nos soins aux responsables, chefs d'équipes et idéalement au CHSCT et aux équipes concernées (opérateurs; 15 minutes environ);
 - un travail en collaboration avec le service de santé est le bienvenu bien entendu si vous le souhaitez
 - La présentation de la démarche aux opérateurs influence fortement le taux de participation à l'enquête (nous atteignons régulièrement entre 65 et 90% de taux de retour quand il y a présentation orale (sauf circonstances spécifiques)
- **Un contact opérationnel** pour coordonner notre intervention et organiser les planning des visites, des entretiens, accéder aux données utiles...(préventeur? RH?),
- **Une visite « détaillée »** sur ½ journée; **des observations de réunions de prod** associant les opérateurs si il y en a, des observations des ateliers (variable)
- On peut envisager environ **3-4 entretiens collectifs** avec 4 à 6 compagnons par ateliers de 1h-1h30 + **2-3 individuels** (compagnons membre CHSCT ou DP/CE par ex),
 - en fonction de la complexité du travail des équipes au sein des lignes et de la précision souhaitée (par nous et par l'entreprise)
- **Une série d'environ 12 entretiens individuels** de 1h30 avec :
 - la ligne hiérarchique (2-3 chefs d'équipes/ligne, + les hiérarchiques au dessus...à voir),
 - et l'environnement de la ligne (maintenance, méthode/qualité, service de santé médecin-infirmière, RH, préventeur...les personnes chargées de déployer le lean)
- **La passation d'un questionnaire** auprès de l'ensemble des salariés et management de proximité (prévoir 20-30 minutes pour le compléter) mode de distribution à voir ensemble (crédit compteur temps ou pas pour les compagnons...)

Nos besoins « documentaire »

évolution sur 10 ans si possible en fonction des données dispo

- RH-santé & sécurité au travail
 - Bilan sociaux
 - Données plus détaillées sur AT/MP, par atelier/service concernés si possible, le détail des personnes absentes, « motif » et durée sur l'année en cours et 2012...nb postes aménagés
- Performances productives
 - Quantité produite tonnage, nb produits, taux de rendement machine/atelier, évolution gammes de produits..tout ce qui peut rendre compte de l'évolution des performances et des exigences
- Conduite du changement
 - Documents caractérisant les démarches de changement, supports de formation, description accompagnement fait en interne ou par cabinet externe, supports de communication et « mode d'emploi »
 - Enquête sociale, diagnostic ergonomique,
 - ...

Financement du projet

sous réserve d'ajustements spécifiques et hors frais de déplacement

- **Pour chaque terrain**
 - **30%** à la charge de Resecum
 - **70%** répartis entre le ministère du travail et les entreprises

8. Indicateurs de résultats

Moyens engagés

- **140 jours terrain et analyse engagés** auxquels s'ajoute du temps interne de R&D Resecum et Université et partenaires
- **16 ateliers/services de 7 entreprises industrielles** ayant, à des degrés divers, déployé une démarche de recherche de performance (apparentée au lean management) **ont été étudiés avec le même protocole qualitatif et quantitatif :**
 - **observations** en atelier, des **entretiens (300 personnes rencontrées)**
 - un **questionnaire** de perception du travail et de la santé : (**800 répondants**; taux de réponse de 70%)
 - une **analyse documentaire** et l'emploi de **grilles de caractérisation du lean** management et du processus de **gestion des ressources humaines** et de la santé-sécurité au travail (S&ST).

Indicateur de résultats

- 7 rapports d'analyse détaillés de 50p validés par les partenaires
- Des axes de progrès proposés
- Une retour vers les entreprises direction et CHSCT
- Un workshop interentreprises et partenaires chez Saunier Duval Nantes en 2017
- Colloques ARACT et Université de Nantes
- Conférence Préventica Nantes Saunier Duval / Resecum
- 2 entreprises étaient déjà clientes/partenaires de Resecum

- 2 autres ont poursuivi avec des travaux accompagnement complémentaire en diagnostic et en formation

- Des progrès dans les méthodes de diagnostic de Resecum
 - Questionnaire TOPS
 - Grille de caractérisation politique Lean et RH&S&ST

- Des publications scientifiques en cours par l'Université de Nantes

Les écueils du « lean »

petite synthèse

- **Faire un diagnostic de la situation de départ** avant d'engager des transformations (on transforme bien ce que l'on connaît bien)
- **L'application inégale** des principes du *lean*, notamment vers les niveaux hiérarchiques supérieurs (tactiques et stratégiques)
- La manière d'élaborer les **standards**
- Standard comme une réduction drastique des **latitudes**
- Le lissage des activités = une **dénaturation du travail?**
- Réduction des lieux **d'échanges informels** jusqu'à l'isolement
- l'idée d'un idéal type du parfait « **soldat de production** »
- Remettre « **l'homme** » au cœur du système c'est aussi accepter et composer avec **sa diversité**.
- L'utilisation d'un **jargon** anglais ou japonais
- Transformer le travail = **changement de culture?**