

Étude de cas

AGIR EN PRÉVENTION PAR DES APPROCHES COOPÉRATIVES MÉTIERS : RETOURS D'EXPÉRIENCES

CHRISTINE
CHAPUS,
CÉDRYC
FERNANDEZ,
MARJORIE
POUPET-
RENAUD,
LUC
THOMASSET,
CLAUDE
VADEBOIN
Carsat
Rhône-Alpes

→ LA PROBLÉMATIQUE : APPROCHES COOPÉRATIVES MÉTIERS : POURQUOI, COMMENT ?

Pour relever les très nombreux défis liés aux accidents du travail et maladies professionnelles en entreprise, la recherche d'efficacité est une nécessité pour les acteurs de la prévention des risques professionnels.

À ce titre, nombre d'approches sont mises en œuvre sur le territoire national par le réseau de l'Assurance maladie – Risques professionnels¹. Les approches coopératives métiers expérimentées par la Carsat Rhône-Alpes témoignent d'une démarche visant à répondre simultanément à différents enjeux : comment développer des actions de prévention adaptées aux spécificités et contraintes des entreprises ? Comment diffuser et pérenniser les bonnes pratiques et les solutions de prévention dans le fonctionnement des entreprises ? Comment démultiplier les actions de prévention ?

→ LA RÉPONSE DE LA CARSAT RHÔNE-ALPES : VERS UNE APPROCHE COOPÉRATIVE MÉTIERS

Une « approche coopérative métier » a pour principe d'associer les parties prenantes d'un secteur d'activité ou d'une filière professionnelle dans une action collective, selon une méthodologie structurée (Cf. Encadré). Cette démarche permet à ces parties prenantes de traiter elles-mêmes les problématiques de prévention les impactant. Des sujets « critiques » liés aux métiers sont identifiés puis analysés en commun, les solutions² de prévention sont coconstruites par une diversité d'acteurs, de compétences et fonctions différentes, issus de collectifs d'entreprises, de cabinets, d'organisations professionnelles, de la Carsat...

La dynamique ainsi générée facilite l'appropriation de la démarche par l'ensemble des contributeurs et favorise *de facto* la diffusion et le déploiement des « bonnes pratiques » techniques, organisationnelles, managériales, vers l'ensemble

des entreprises du secteur concerné et des acteurs qui les accompagnent (Cf. Figure 1).

Des actions collectives s'appuyant sur de telles « approches coopératives métiers » ont été réalisées par la Carsat Rhône-Alpes dans l'aide à domicile, l'agroalimentaire, la filière « produits frais » (production, transport, logistique, distribution), et la filière construction (BTP – bâtiment et travaux publics). Les actions collectives mises en place se sont déployées dans un périmètre élargi allant des entreprises associées vers l'ensemble du secteur d'activité ou de la filière professionnelle, puis vers l'écosystème concerné (intervenants, bénéficiaires et financeurs du secteur).

Les méthodologies et principes mis en œuvre dans ce cadre sont en cohérence avec les démarches « Prévention & performance (notées AP2) » [1], expérimentées récemment avec des entreprises par le réseau Assurance maladie – Risques professionnels, avec l'appui de l'INRS [2].

Les retours d'expériences décrits dans cet article présentent des solutions mises en place dans les entreprises ; sont précisés également les impacts des actions menées sur chaque secteur ou filière professionnelle.

Retours d'expériences sectoriels

Secteur de l'aide à domicile

L'action collective « Santé – Qualité du service » a été menée par la Carsat Rhône-Alpes avec la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) et l'Una (Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles) Auvergne – Rhône-Alpes [3]. Elle visait à améliorer à la fois la réalisation des services (agilité, efficacité...) et les conditions de travail des intervenants. Elle a regroupé neuf structures, majoritairement des TPE et PME.

L'organisation du travail dans le secteur de l'aide à domicile est traditionnellement de nature

ENCADRÉ

L'APPROCHE COOPÉRATIVE MÉTIERS : UNE MÉTHODOLOGIE ET DES RÉSULTATS POUR AGIR EN PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

L'approche coopérative métiers est centrée sur les situations concrètes des métiers concernés, sur le travail réalisé par les acteurs, au service de bénéficiaires. Le moteur des réflexions est l'amélioration du travail : comment réaliser le produit ou le service qui satisfère son utilisateur ? Comment réaliser ce travail dans les meilleures conditions tout en préservant la santé et la sécurité des opérateurs ? Ces réflexions impliquent nécessairement une exigence de résultats : comment l'entreprise et les entreprises en coactivité vont-elles se transformer, s'organiser pour atteindre les progrès attendus ?

L'approche coopérative métiers s'appuie sur une action collective, regroupant les acteurs concernés par le périmètre considéré et fonctionnant selon un processus itératif et coopératif, indispensable pour permettre des transformations pérennes techniques, organisationnelles et managériales. Dans les expérimentations évoquées dans cet article, les actions collectives ont été accompagnées par des experts extérieurs. Les travaux se sont articulés en faisant alterner des interventions internes aux entreprises et des réunions interentreprises d'apports, de partage et de coconstruction. Les situations récurrentes à traiter

sont identifiées collectivement. Cela amène la recherche de solutions vers la source du problème. Ces solutions sont construites par les acteurs du terrain, garantissant ainsi leur adaptation à sa réalité. Les outils mis en œuvre dans le cadre des solutions sont testés, ajustés puis pérennisés dans le fonctionnement de l'entreprise. La mise en commun des analyses et le traitement des contraintes des différents acteurs favorisent l'émergence de solutions, construites collectivement, liées à l'organisation du travail, sans qu'elles servent l'intérêt d'un seul acteur au détriment d'un ou plusieurs autres. Concrètement, ces actions collectives ont permis aux entreprises impliquées de transformer leur organisation et leur fonctionnement. À titre d'illustrations : l'amélioration des processus de préparation et de réalisation de travaux ou de services, la diffusion d'outils de coordination, la création d'outils de planification collaborative, la mise en place de nouvelles organisations facilitant la réalisation de processus partagés dans les situations d'entreprises en coactivité. En matière de santé et de sécurité au travail, les transformations ont permis la diminution de la pénibilité (optimisation des gestes

et déplacements, réduction des efforts de manipulation de charges et des gestes répétitifs...), la diminution de la charge psychique (gains en marges de manœuvre, mise en place de repères visuels, clarification des attributions de tâches respectives, développement des collectifs...), la diminution des situations d'urgence (planification, concertation, construction commune de processus d'organisation du travail). Sont ainsi traités les risques majeurs que sont les TMS, les RPS, les coactivités et le risque routier. Sur la base des capitalisations et livrables, la diffusion de ces actions est réalisée par la communication sur les démarches et résultats (articles, journées d'échanges...). Elle est soutenue et amplifiée par les relais que sont les acteurs impliqués et leurs organisations d'appartenance. La démultiplication des solutions est facilitée par la mise à disposition d'exemples de référence, d'outils et de méthodes consolidés auprès des professions et entreprises concernées. L'association des acteurs professionnels, reconnus par leurs pairs, suscite leur appropriation par l'ensemble des acteurs « du métier » qui s'y reconnaissent et sont à même de déployer les méthodes et pratiques dans leurs organisations.

pyramidale ; le travail des intervenants est organisé par un encadrement focalisé principalement sur les plannings (dates et durées d'intervention). Sur le terrain, les intervenants rencontrent de nombreuses difficultés dans la réalisation de leur travail. Ce secteur est ainsi connu pour sa forte sinistralité (accidents, risques psychosociaux RPS, troubles musculosquelettiques TMS...) et des conditions de travail difficiles.

L'axe d'amélioration choisi par le groupe est de passer de l'individualisation du travail au travail organisé collectivement entre les intervenants au domicile. À cet effet sont mis en place dans l'organisation des espaces décloisonnés de dialogue entre intervenants de terrain : les équipes semi-autonomes (ESA). Elles favorisent le développement de collectifs, de l'autonomie, des pratiques



← FIGURE 1
Les intérêts
d'une approche
coopérative
métiers.

coopératives et une meilleure coordination du service rendu à domicile. Les collectifs d'intervenants se réunissent à un rythme régulier, sur un temps déterminé, planifié et valorisé, généralement d'une durée de une heure à deux heures toutes les deux à trois semaines, en fonction des structures.



Au sein de ces espaces, les professionnels débattent, décident et conduisent des actions d'amélioration concrètes en lien avec les interventions auprès des bénéficiaires.

Les problèmes rencontrés (les « irritants ») sont partagés et traités collectivement. Le fonctionnement est plus fluide et permet de s'adapter à la variabilité et aux aléas de l'activité. Un retour d'expérience est fait en continu : qu'est-ce qui pose problème dans le travail ? Qu'est-ce qui a marché dans les solutions ? Au-delà de la résolution de problèmes et de l'amélioration du fonctionnement, ces échanges permanents favorisent un processus d'apprentissage collectif et le développement des compétences.

Les résultats obtenus répondent aux attentes des structures : des plannings mieux adaptés aux besoins de la personne accompagnée, une amélioration de la relation entre les différents intervenants et les personnes accompagnées et

leurs aidants, une autorégulation des facteurs de pénibilité et de risque par les intervenants. L'encadrement lui-même apprécie les résultats : il se recentre sur son cœur de métier d'organisation, de management de proximité et de développement des partenariats sur son territoire.

Des effets sur la fidélisation et l'attractivité du métier, préoccupation majeure du secteur, sont observés. L'amélioration des conditions de travail s'illustre par une réelle diminution des facteurs de RPS ; par exemple, une autonomie partagée dans l'organisation des plannings, l'organisation de temps collectifs permettant entraide et résolution collective des difficultés. Les intervenants se sentent mieux reconnus et considérés au sein de leur structure et ont le sentiment de faire un travail de qualité au service des personnes aidées, porteur de sens pour eux-mêmes.

Cette action collective a eu des répercussions bien au-delà des structures participantes. Lancée par l'Una, elle a été présentée aux fédérations du secteur de l'aide à la personne, et ainsi d'autres fédérations ont déployé à leur tour des expérimentations d'équipes semi-autonomes avec leurs adhérents. Des organismes de formation professionnelle (initiale et continue) ont intégré cette démarche dans leur offre de formations. Des institutions en lien avec le secteur (Anact, Carsat) ont proposé des aides financières à l'expérimentation de telles organisations.

Secteur de l'agroalimentaire

L'initiative « *Lean et santé – Agroalimentaire* » est portée par la Carsat en partenariat avec Auvergne – Rhône-Alpes Gourmand (association soutenue par le conseil régional Auvergne – Rhône-Alpes, centrée sur le développement et l'innovation des entreprises de l'alimentaire de la région) [4]. Sept entreprises ont participé à l'action collective, centrée sur le système technique de production : il s'agit d'intégrer la santé et la sécurité dans les démarches « Lean »³.

Le principe est de s'appuyer sur les pratiques de prévention des risques professionnels pour construire l'amélioration continue : une approche par le terrain, à partir d'entretiens, associée à une analyse centrée sur la réalisation du travail, plutôt qu'à partir d'indicateurs de résultat (questionnement : qu'est-ce qui fait tension dans le travail ?). Les « temps considérés comme sans valeur ajoutée » (communication, déplacements, tâches non prescrites) sont discutés pour permettre les adaptations nécessaires à la réalité du travail.

Les résultats ont eu des effets au niveau de la santé des collaborateurs (baisse du stress), de l'optimisation des procédés (après échanges sur les « temps considérés comme sans valeurs ajoutées » : réduction concertée de 50% des déplacements,

La qualité de la relation avec la personne aidée contribue à la santé de l'intervenante.



© Rodolphe Escher pour l'INRS/2018



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2016

possibilité d'avoir connaissance en continu des rendements de production) et de l'organisation du travail (gain d'autonomie, réduction de la complexité des exigences et contraintes dans l'exécution du travail). Le climat de travail et la confiance des salariés se sont trouvés améliorés.

Cette « action coopérative métiers » a permis, d'une part, d'obtenir des solutions adaptées au terrain et, d'autre part, d'enrichir la démarche « Lean » elle-même, en y intégrant les préoccupations et pratiques de la prévention des risques professionnels⁴. Cette démarche vertueuse s'est diffusée plus largement grâce aux experts Lean ayant participé à l'expérimentation, qui se sont appropriés les enseignements et les ont déployés dans d'autres entreprises du secteur agroalimentaire, mais aussi dans d'autres secteurs où ils interviennent.

« Supply chain » dans la filière alimentaire

Ce projet a été lancé à l'initiative de la Carsat Rhône-Alpes, de la Dreets et du Pôle d'intelligence logistique (réseau associatif rhônalpin d'entreprises de logistique), avec un collectif de plus de trente entreprises.

Intégrée aux métiers de la chaîne logistique (*supply chain*)⁵, la filière alimentaire regroupe différents secteurs d'activité allant de l'industrie agroalimentaire à la distribution, en passant par le transport et la logistique, chacun d'eux constituant un « maillon ». Face aux exigences et aux engagements de services attendus par le consommateur, la

(Photo de gauche)
Miser sur les opérateurs de production pour améliorer le travail.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2016

Décloisonner pour optimiser ensemble les flux.





© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2016

Construire des relations de qualité entre les intervenants.

filière repose sur une organisation spécifique où les questions de temporalité des flux et de palettisation sont prépondérantes. Ce projet se présente ainsi comme une démarche collective transversale, qui associe l'ensemble des maillons de la chaîne dans la mise en place de nouvelles modalités de fonctionnement. Les participants, issus d'entreprises représentatives des différents métiers concernés, s'impliquent pleinement depuis la caractérisation des sujets travaillés jusqu'au déploiement des solutions. Le point d'entrée consiste à se partager les problématiques prioritaires rencontrées au sein d'un ou plusieurs

maillons : contraintes temporelles, retards de livraison, gestion des promotions, optimisation du transport, palettisation hétérogène, fragilité et adéquation des emballages, etc. Ces problématiques impactent directement la qualité d'exploitation et les conditions de travail, en lien notamment avec les TMS, les RPS et le risque routier.

Cette démarche coopérative a conduit à des résultats concrets par la mise en place de solutions bénéfiques pour l'ensemble de la chaîne, ou *a minima* neutres pour certains maillons. Les délais de livraison ont été détendus (allongement de vingt-quatre heures) de manière à mieux intégrer l'ensemble des contraintes opérationnelles et à tenir compte des distances de livraison, tout en respectant les dates limites de consommation des produits. La palettisation, désormais mise en place chez l'industriel, favorise aussi les opérations de réception et de préparation chez le logisticien. Le flux des marchandises en magasin s'appuie sur une gestion des commandes optimisée (réduction de l'éventail des produits, réajustement des prévisions de ventes et prise en compte des délais de livraison), ce qui permet de limiter les stocks excédentaires, de réduire les volumes de marchandises à traiter et de favoriser une mise en rayon en une seule opération.

Plus globalement, les résultats de ce projet avec la filière alimentaire se traduisent à ce jour par l'émergence d'une « communauté d'acteurs décloisonnés », animée par la recherche de synergie opérationnelle et de compromis. Les modèles de fonctionnement existants dans la filière évoluent vers : « détendre, anticiper et optimiser les flux physiques et les flux d'informations ». Les actions engagées ont des impacts favorables sur les manutentions manuelles et sur la prévention des TMS pour l'ensemble des maillons (agroalimentaire, distribution, transport et logistique). La démarche a pour effets, non seulement de diminuer les facteurs biomécaniques contraignants pour la santé des opérateurs (répétitivité, postures contraignantes), mais aussi d'agir sur certains facteurs psychosociaux. Par exemple, l'allongement des délais de livraison a permis de réduire les contraintes temporelles et d'augmenter les marges de manœuvre pour tous les acteurs de la chaîne logistique, dans leur rôle d'ajustement en continu des moyens à mettre en œuvre au regard des volumes à traiter.

Ce projet est devenu une action pérenne s'appuyant sur une démarche transversale et collaborative avec les acteurs de la filière alimentaire. Un site Internet « *Perspectiv'Supply* » [5] a été créé, ainsi qu'une plateforme collaborative pour animer les échanges entre les professionnels sur les différentes thématiques.

Si le périmètre considéré ici recouvre dès le départ les différents acteurs d'une filière, les résultats se sont étendus « verticalement » : très rapidement, chaque acteur industriel a fait remonter les pratiques au niveau national de son groupe. Les solutions se déploient ainsi *de facto* dans les entreprises du groupe. De nouvelles solutions transversales, de l'ordre de la prévention primaire et à la source, ont été mises en place par les acteurs eux-mêmes, en vue d'organiser la coordination au niveau de l'ensemble de la filière.

Filière de la construction et du BTP

Le travail sur l'articulation entre santé et performance dans le BTP a été orienté à partir des contraintes spécifiques de cette filière : la réalisation d'un ouvrage unique et spécifique, sur une temporalité contrainte échelonnée, associant une multitude d'acteurs, différents d'une opération à une autre, ainsi que des métiers différents.

Une première action collective « *Santé et Performance BTP* » a été réalisée en partenariat avec la fédération professionnelle Scop-BTP, la Dreets, l'OPPBTB, la Carsat et Elence (plateforme d'innovation organisationnelle et managériale en Auvergne – Rhône-Alpes). Elle a mobilisé plus d'une dizaine d'entreprises de tailles diverses [6]. Leur objectif était d'améliorer leur fonctionnement interne en conciliant les exigences de performance (recherche d'agilité, d'innovation, de compétitivité), de dialogue social, de santé et qualité de vie au travail – en particulier, la prévention des RPS et des TMS. Les travaux ont permis de consolider pour les entreprises une méthodologie d'amélioration basée sur la coopération et le traitement d'irritants rencontrés dans la réalisation du travail. À titre d'exemple, au sein d'une entreprise de maçonnerie, la préparation de chantier a pu être optimisée grâce à une étroite collaboration avec les acteurs en charge du parc de matériels, avec pour bénéfice la sécurisation des modes opératoires constructifs : anticipation des besoins, mécanisation des charges, prévention des risques de chute, sérénité de l'encadrement de chantier. Fort de cette dynamique partenariale, une seconde action collective « *Partageons la construction* » a été conduite en association avec la Fédération des promoteurs immobiliers de la région lyonnaise. Elle avait pour objectif d'étendre le périmètre de prévention au niveau de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'acte de construire [7]. Le périmètre s'étend ici de la faisabilité à la mise en service d'un bâtiment, et prend en compte l'ensemble des entreprises concernées par les phases de conception, de préparation et réalisation des travaux.

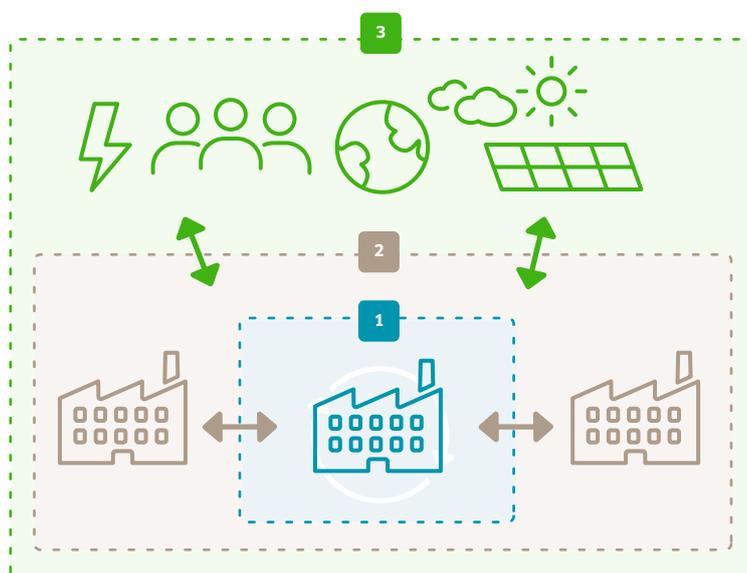
Une trentaine d'entreprises y ont participé. Leur diversité illustre l'étendue du périmètre traité : maîtres d'ouvrage, architectes, économistes,

maîtres d'œuvre d'exécution (MOEx), responsables de l'ordonnancement, pilotage et coordination, coordonnateurs de sécurité et de protection de la santé, entreprises générales et de travaux.

Les problématiques communes ont été recherchées pour chaque phase d'un projet de construction ; elles ont été traitées par des groupes de travail associant les différents acteurs concernés. Cette action a abouti à la mise au point de méthodes collaboratives pour piloter les projets et d'outils opérationnels, permettant d'améliorer à la fois la qualité des dossiers de consultation des entreprises, la phase de préparation de chantier, et de mieux coordonner les entreprises en phase de travaux⁶. À titre d'exemples, les processus constructifs sont davantage optimisés en matière de sécurité et de faisabilité, les moyens communs logistiques sont prévus et quantifiés, permettant aux entreprises de travaux d'œuvrer dans de meilleures conditions de travail, et les études de synthèse sont plus abouties. Les situations de travail « à risque » (chutes de hauteur, manutentions, coactivités...) sont mieux maîtrisées par le repérage en amont des aléas potentiels, l'anticipation de « modes de fonctionnement dégradés », la mise en place de moyens communs de mécanisation du transfert de charges vertical et horizontal, etc.

Le champ d'action s'est encore élargi avec la réalisation d'une troisième action collective, qui a démarré début 2023 et qui a pour périmètre « *le secteur aménagé* », prenant souvent la forme de zone d'aménagement concertée. La réflexion s'étend aux opérations de logistique mutualisées au niveau de l'espace commun, dans lequel vont être réalisés des travaux d'aménagement du territoire, de mise en place de réseaux et de construction de plusieurs bâtiments. Les acteurs politiques sont intégrés au processus⁷.

↓ FIGURE 2
Une approche coopérative métier permet d'élargir le périmètre des actions de l'entreprise (1) à la filière (2), puis à son écosystème (3).



La mise en œuvre de ces trois actions collectives de prévention montre l'intérêt de l'approche coopérative métiers et ses perspectives d'élargissement: le périmètre initial limité au fonctionnement interne des entreprises est étendu aux coactivités interentreprises, puis à leur environnement (Cf. Figure 2). Les solutions mises en œuvre s'orientent de plus en plus vers la prévention primaire des risques professionnels *via* les maîtrises d'ouvrages publics ou privés, depuis les actions sur le terrain jusqu'aux contrats reliant toutes les parties prenantes. À titre d'exemple, il est proposé dès la phase de conception qu'un processus coopératif soit mis en place associant des acteurs de la phase aval (MOEX, etc.) – ceci afin de fiabiliser l'organisation du chantier et les mesures de prévention organisationnelles et techniques associées: moyens logistiques basés sur des approvisionnements mécanisés, planning collaboratif avec les entreprises afin de réduire les situations de coactivité, etc.

L'approche coopérative métiers, une voie pour pérenniser les actions de prévention ?

Les différentes expériences menées par la Carsat Rhône-Alpes permettent de dessiner les contours de ce que peut être une action envers un secteur ou une filière professionnelle, de la manière de la mener (en privilégiant une approche collective basée sur la coopération) et des résultats que l'on peut en attendre. La faisabilité d'une telle approche a été validée dans des secteurs d'activité très différents. Les résultats ont montré que, grâce à l'approche coopérative métiers, il est possible de traiter des problèmes et situations complexes, difficilement appréhendables par un expert extérieur.

Les premiers signes d'une pérennisation des actions, au-delà de leur propre cadre, sont constatés. Les acteurs impliqués s'approprient les démarches et les solutions, et les diffusent dans leur secteur d'activité et leur environnement.

On relève la reconduction fréquente des actions, car les acteurs en ont constaté les bienfaits et appris les modalités de mise en œuvre opérationnelle. Les témoignages recueillis à l'occasion des journées de restitution l'illustrent clairement.

Il est possible de considérer, à ce stade, qu'une telle approche coopérative métiers semble porter les « germes » d'un progrès des entreprises vers une autonomisation de leur prise en compte de la prévention des risques professionnels: l'apprentissage progressif, la dynamique de partage qui l'accompagne, et l'intégration de la santé et la sécurité dans leurs propres pratiques métiers. ●

1. Le Réseau AM-RP (Prévention) comprend : la Cnam (Direction des risques professionnels), les Carsat/ Cramif/CGSS, l'INRS et Eurogip (ndlr).

2. Les solutions mises en place pour résoudre les sujets critiques ne se limitent pas à des solutions de prévention (au sens habituel) ; elles portent aussi sur les questions d'efficacité, de qualité, d'organisation, de processus, de management..., qui intègrent/embarquent la prévention.

3. Si le déploiement des méthodes « lean » est un fait répandu dans un grand nombre d'entreprises, celui-ci ne peut pas s'effectuer en opposition avec les principes généraux de prévention, ni en dérogeant aux responsabilités de l'employeur en matière de santé et de sécurité au travail. Voir par exemple : <https://www.inrs.fr/risques/lean-management/ce-qu-il-faut-retenir.html> (ndlr).

4. Les « outils lean » utilisés dans la filière sont : Pilotage de la performance, Résolution de problème, VSM, 5S, SMED, Management visuel.

5. Voir notamment : SOULAY C., BRASSEUR G. – In : Dossier : « La chaîne logistique ». Travail & sécurité, février 2024, n°856, pp. 16-19 (ndlr).

6. Ces outils sont accessibles sur les sites Internet de la Carsat Rhône-Alpes (www.carsat-ra.fr) et d'Elence.

7. De nouveaux acteurs sont intégrés à ce processus autour de l'acte de construire et d'aménager : collectivité (métropole, communauté de communes), aménageur, urbaniste, concessionnaire, association de réseaux professionnels...

BIBLIOGRAPHIE

[1] CANETTO P. ET AL. – Amélioration de la performance par la prévention : une démarche expérimentée dans différentes entreprises. *Hygiène & sécurité du travail*, 2023, 271, EC 36, pp. 74-81. Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=EC%2036>

[2] INRS – Amélioration de la performance par la prévention : retour d'expérience. Une démarche pour les entreprises. 2023, réf. PV 21. Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=PV%2021>

[3] CARSAT RHÔNE-ALPES – Guide méthodologique Aide et soins à domicile : organisation en équipes semi-autonomes. Accessible sur : https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf_illustrations/entreprise/Documentation/autres%20documents/Plaque-Aide_et_soins_a_domicile-s'organiser_en_ESA.pdf

[4] CARSAT RHÔNE-ALPES – Premiers apprentissages d'une expérimentation lean & santé en agroalimentaire, janvier 2023. Accessible sur : https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf_illustrations/entreprise/Documentation/autres%20documents/Guide_Premiers-apprentissages-d-une-experimentation_Lean%26Sante-en-agroalimentaire%20.pdf

[5] SITE INTERNET – www.perspectiv-supply.fr

[6] CARSAT RHÔNE-ALPES – Comment les entreprises du BTP ont articulé santé et performance ? Brochure, réf. Part003_0920. Accessible sur : https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf_illustrations/entreprise/Documentation/BTP/Brochure_BTP_PART003.pdf

[7] CARSAT RHÔNE-ALPES – Partageons la construction. Brochure, janvier 2023. Accessible sur : https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf_illustrations/entreprise/Documentation/autres%20documents/Partageons-construction_Bilan-Janv2023.pdf