

ATELIER # 1

DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL : ET SI DES CLÉS SIMPLES ÉTAIENT À VOTRE DISPOSITION



MERCREDI 8 OCTOBRE 2025

14H – 18H

BOBST LYON

3 RUE EDISON, 69500 BRON



Une action collective OPSP (Organisation Participative pour la Performance et la Santé) :

- **5 entreprises** : Maviflex, Thermi Lyon, Bobst, Dana Spicer et CMS Industrie
 - Pilotes : Directeurs de site ou Directeurs Industriels
 - Nicolas Biedermann, Usines Desautel = Parrain du projet
 - Déroulement entre mars 2024 et mars 2025
 - Budget : 114 000€ = Entreprises + ANACT (FACT)
- Expérimenter des **modes de travail participatifs**, notamment au niveau des **opérateurs** de production





La poursuite de la collaboration avec l'ARACT à travers un Cycle d'ateliers sur la QVCT :

1. **Désengagement au travail : et si des clés simples étaient à votre disposition ?** – *le 8 octobre à 13h30 chez Bobst Lyon*
2. **La QVCT : réel accélérateur de la performance ?** – *le 9 décembre à 13h30 chez Dana Spicer*
3. **Stress, RPS, santé mentale : comment s'en sortir ?** – *janvier 2026*
4. **La QVCT : quelles actions innovantes pour attirer et fidéliser ?** – *mars 2026*
5. **Grandir au travail : s'appuyer sur le travail réel pour développer les compétences et les savoir-faire** – *avril 2026*
6. **Un bon climat social, ça se travaille comment ?** – *juillet 2026*

Objectifs : **sensibiliser** les entreprises, à la QVCT, **partager** des témoignages d'experts et des retours d'expérience, **outiller** les entreprises...



Une démarche nationale de branche :

- [Un accord autonome dédié à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail](#) (7 février 2022)
- Une **Instance Paritaire QVCT** (IPQVCT), officialisée le 8 janvier 2025 par l'UIMM et les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, FO)

→ Accompagner les entreprises volontaires de la branche, en leur proposant des outils, des ressources et des solutions concrètes pour structurer leur démarche.



PROGRAMME DE L'ATELIER



14h00 : Mot accueil

14h10 : Partage des **difficultés et des bonnes pratiques** autour de l'engagement

14h40 : **Visite du site** Bobst Lyon pour contextualiser le retour d'expérience

15h05 : **Retour d'expérience** sur les projets de transformation visant la responsabilisation des opérateurs (*Benoit POTIN, Directeur Industriel, Bobst Lyon*)

15h30 : Apports d'experts sur les **différentes composantes de l'engagement et les outils à disposition** (*Stéphanie LECOT et Anja LEYMANN, Chargées de mission Aract Auvergne Rhône-Alpes*)

Travaux en sous-groupes et **benchmark inter-participants** : espace de discussion sur le travail et management participatif.

17h00 : **Débriefing collectif** : quels démarches et outils je souhaite étudier pour mon entreprise ?

17h30 : Cocktail

Qui sommes-nous ?

L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Créée il y a 50 ans, l'Anact est un établissement public sous tutelle du Ministère du travail
- administré par l'Etat
avec les partenaires sociaux
- composé d'un siège national à Lyon et de 16 délégations en région
- L'Aract (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) Auvergne Rhône-Alpes est une des 16 directions régionales de l'Anact

Notre Mission :

Améliorer les conditions de travail

- en agissant notamment sur l'organisation du travail
- et les relations professionnelles



Que faisons-nous ?

Nos modes d'action

- Accompagnement d'entreprises (pour une structure ou plusieurs)
- Formation
- Diffusion d'outils et méthodes
- Conception et animation de dispositifs territoriaux ou sectoriels
- Etudes, veille



Nos thèmes de travail

- ☐ Démarches qualité de vie et des conditions de travail
- ☐ Accompagnement des mutations du travail (transition écologique, numérique, télétravail...)
- ☐ Appui au dialogue social
- ☐ Prévention de l'usure professionnelle
- ☐ Prévention des conduites addictives en milieu professionnel
- ☐ Égalité professionnelle,
- ☐ Difficultés de recrutement et de fidélisation
- ☐ Etc

... en priorité dans les TPE-PME

Partage des difficultés et des bonnes pratiques autour de l'engagement au travail

Les questions centrales abordées dans l'atelier

Sur quoi agir pour favoriser l'engagement des salariés dans leur travail ?

Quelles actions/pratiques développer ou renforcer pour accroître la participation des acteurs aux processus de décisions ? Quels freins et bénéfices ?

A quoi veiller pour favoriser un engagement au travail dans la durée ?





30 min

1

Partage de bonnes pratiques et de difficultés pour favoriser l'engagement au travail

L'engagement, le désengagement au travail, comment cela se manifeste concrètement au sein de vos entreprises ?

BEEKAST

<https://my.beekast.com>

Code session : 352103

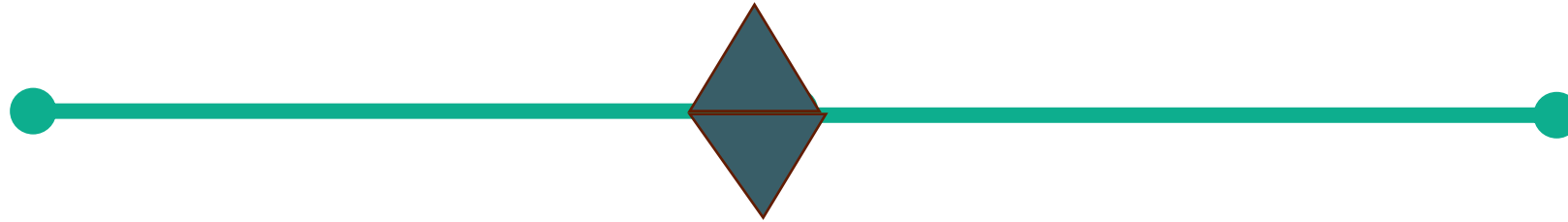


Des niveaux d'engagement au travail ayant des impacts différents sur la santé et la performance

Désengagement

Engagement

Sur-engagement



« Être spectateur »

- Réaliser son travail sans s'impliquer
- Porter un jugement critique sans être proposant
- Ne pas candidater pour participer à des nouveaux projets
- Prendre peu d'initiatives
- ...

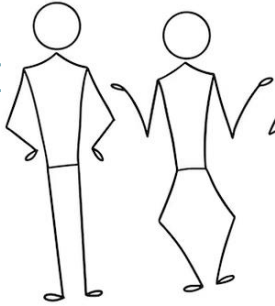
« Être acteur »

- Tenter d'interagir avec la situation pour la modifier
- Prendre part aux débats,
- Vouloir contribuer aux transformations
- Partager son expérience et son ressenti
- ...

« S'oublier » dans le travail

- Être en permanence débordé
- Ne plus avoir l'impression de faire un travail de qualité
- Ne pas arriver à déléguer
- ...

L'engagement au travail, un équilibre fragile



Des individus

*Contexte, histoire, attentes,
valeurs individuelles
Trajectoire professionnelle
Données personnelles (Age,
santé, ...)*



L'entreprise où chacun travaille

Conditions d'emploi

ET

*Conditions de travail
environnement/matériels,
organisation du travail
management,
GRH*



Un collectif de travail

*dynamique de groupe,
entraide, coordination et
coopération, règles de
métiers ...*

Les multiples sources d'engagement/désengagement

❑ Facteurs liés à l'individu

- Plaisir à faire son travail
- Fierté vis-à-vis du métier
- Fierté vis-à-vis de l'entreprise
- Rémunération
- Etat psychique et physique
- Éléments de la vie privée

Psychologique

❑ Facteurs liés à la relation entre individus

- Respect, confiance
- Soutien entre collègues
- Feed-back positif
- Sentiment d'appartenance, d'intégration

Sociale et relationnelle

❑ Facteurs liés à l'organisation et le collectif

- Conciliation vie pro/vie privée
- Soutien managérial (écoute, appui...)
- Clarté des missions
- Acquisition de nouvelles compétences, progression

Organisationnelle



30 min

Parmi les actions/pratiques que vous avez déjà testées pour favoriser l'engagement des salariés au travail,

- Repérez-en 1 qui vous semble particulièrement intéressante à partager.

Temps 1 : Un temps de réflexion individuelle

Temps 2 : Saisissez dans Beekast

Temps 3 : Partageons vos pratiques



Ce que disent les études sur le sens au travail

Enquête Opinion Way/Anact en 2022 sur Le Travail qui fait sens, auprès de 1034 actifs

Trois dimensions contribuent au sens :

- **Le sentiment d'utilité** (à la société, aux clients, à l'entreprise)
- **La concordance entre les valeurs professionnelles et les valeurs personnelles**
- **La capacité du travail à contribuer au développement de chacun** (possibilité de s'exprimer au travail, de progresser, d'évoluer, d'apprendre, esprit d'équipe positif et aspects relationnels)

La bonne nouvelle : 8 actifs sur 10 estiment que leur travail a du sens (39% tout à fait, 45% plutôt), **mais** 4 sur 10 envisagent de quitter leur travail pour un autre davantage porteur de sens. Voir également l'enquête DARES/INSEE 2013 et 2016 sur les motifs de départ : le faible sens est le motif le plus exprimé, alors que la rémunération est le motif le moins cité

Les principaux griefs exprimés :

- Recherche d'un impact plus positif sur l'écologie (36%)
- Une rémunération insuffisante (32%)
- Un **management plus accord avec leurs valeurs** (32%)
- Souhait de pouvoir davantage s'épanouir et progresser dans leur carrière (31%)
- Un travail réalisé dans de meilleures conditions (24%)
- Souhait de **s'exprimer davantage sur leur travail et de faire des propositions** (23%)

Ce que disent les études sur le sens au travail

Les enquêtes DARES/INSEE en 2013 et 2016 montrent que la perte de sens est corrélée à :

- Des changements organisationnels fréquents, sans que le salarié soit informé, consulté, écouté
- Des objectifs chiffrés précis, imposés et non discutés
- Un management désincarné, par process

L'étude de l'IGAS sur les pratiques managériales montrent que les entreprises françaises, par rapport aux entreprises d'autres pays européens, sont marquées par :

- Une verticalité et hiérarchie élevées : un style de management directif qui ne favorise pas l'autonomie
- Une faible reconnaissance du travail
- Un manque de participation des salariés : peu de possibilités offertes aux salariés de participer aux décisions concernant leur travail
- Une relative faiblesse du dialogue social

ACTION SECTORIELLE METALLURGIE

**ORGANISATION
PARTICIPATIVE POUR LA
SANTÉ ET LA
PERFORMANCE**



Constats - Extraits

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

Les entreprises de la métallurgie fonctionnent en majorité sur un modèle combinant le modèle pyramidal-taylorien et le modèle Lean Management assez compatibles et qui semblent fonctionner.

Un paradoxe organisationnel majeur :

l'organisation demande à l'opérateur d'être force de proposition, d'initiative, d'autonomie : « *Sois acteur* »

ET ne les associe qu'à peu de sujets en lien avec leur travail : « tâches, objectifs, aménagements du poste, organisation »

D'où des phénomènes de désengagement, et de perte de sens au travail

Retour d'expérience de Bobst Lyon

- Visite du site
- Témoignage sur une démarche participative pour accroître la participation des acteurs aux processus de décisions

Benoît POTIN, directeur industriel



Bonnes pratiques **_ Engagement et Responsabilisation**

REX Projet Organisation Participative pour la Santé et la Performance (OPSP)

INTERNE

BOBST

Contexte et enjeux

Bobst Lyon, fabricant de machines pour l'industrie de l'emballage en carton, effectif usine 280 personnes.

Enjeux Macro : travail engagé sur le principe des **équipes autonomes de production (EAP)** depuis 2021
→ développer **des organisations donnant des marges de manœuvre aux équipes afin de favoriser l'engagement et la performance**

Enjeux Micro (zone) : agir sur un point stratégique dans la **logistique** (magasin de pièces détachées), à la frontière entre deux EAP (ce qui crée des points de désaccords)

- La zone a une marge de progression importante et les **enjeux d'ergonomie et de qualité** sont présents
- **L'équipe logistique est assez proactive** – apporte des nouvelles idées sur l'organisation = point clé pour la mise en place d'une zone modèle

Objectif : **enrichir nos pratiques managériales participatives en EAP**, pour améliorer la santé et la performance

Une démarche non connue chez BOBST Lyon

Déroulement projet OPSP



- Projet expérimental porté par UMM LYON avec le soutien de l'ARACT et l'ANACT → **5 entreprises pilotes**
 - Intervention sur une base de 11 jours → **8J intra-entreprise + 3J inter-entreprise**
 - Intervenants → **Ligne Bleu (Performance) et De FactHO (Santé)**
- **Ce qui fait la différence avec les démarches classiques dans nos entreprises :**
 - Participation des opérateurs
 - Démarrer le chantier à partir du volet santé = RPS des collaborateurs
 - 100% des solutions retenues viennent des collaborateurs
 - Le changement d'organisation → aller progressivement vers une organisation participative
 - **L'engagement = conséquence naturelle du changement de l'organisation** (place de chacun dans les espaces de discussion/décision)



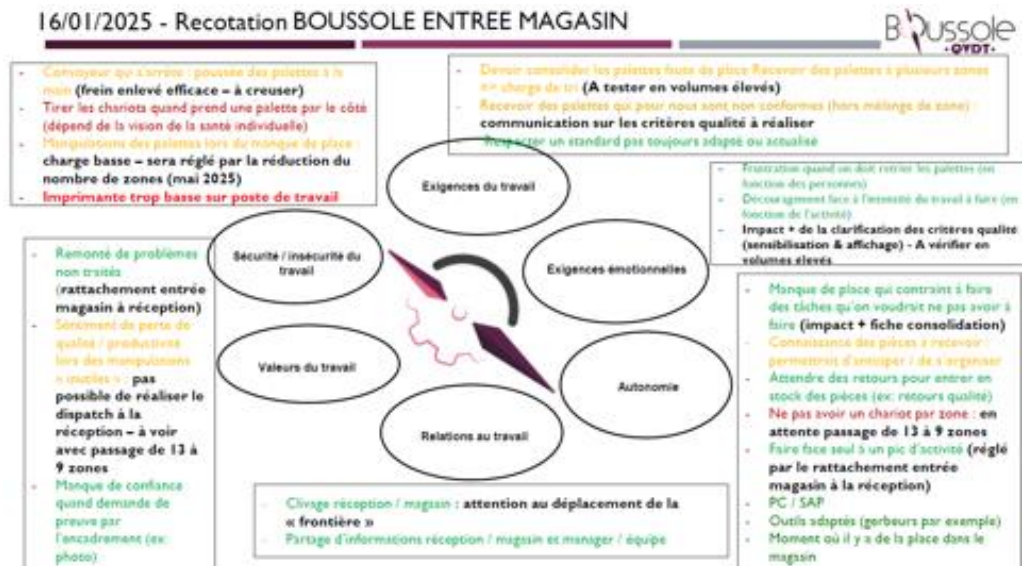
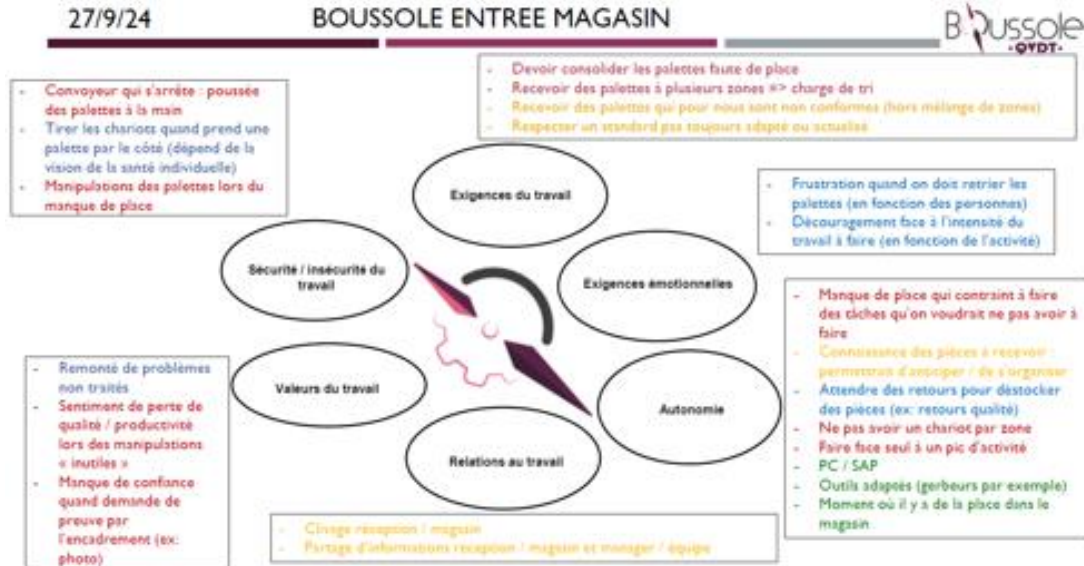
Planning d'intervention

Journée	Santé / Perf	Actions	Outil	Support	Statut
1- 03/2024	Santé et Performance	Déplacement chez Desautel, usine « laboratoire » du projet		Intervenants / B. POTIN	Terminé
2- 29/03/2024	Santé et Performance	Présentation du contenu du projet Identification du secteur pilote		Intervenants / RH / HSE / SPL / CSSCT / CSE	Terminé
3- 23/05/2024	Santé et Performance	Identification des problématiques terrains Recueil des irritants Introduction boussole QVDT	Post-it	Intervenants / Equipiers / RH / HSE	Terminé
4- 21/06/2024	Performance	Réalisation de la VHSM sur le Magasin palette Identification du sujet → Entrées Mag 009	VHSM	Intervenant / Equipiers MAG / Superviseur	Terminé
5- 27/09/2024	Santé	Intégration EAP Réception suite réorganisation LOG en cours Réalisation des 2 boussoles QVDT (Entrées Mag 009 et Réception N2)	Boussole QVT	Intervenant / Equipiers Mag et Récep. / Superviseurs / HSE	Terminé
6- 10/10/2024	Performance	Sur le terrain, Revue du process de réception jusqu'à l'entrée Mag 009 Identification des pistes de progrès	Démarrage Kaizen	Intervenant / Equipiers Mag et Récep. / Superviseurs	Terminé
7- 13/11/2024	Performance	Travailler sur les pistes de progrès Définir un Plan d'Action Traiter les actions	Kaizen	Intervenant / Equipiers Mag et Récep. / Superviseurs / Qualiticien / Lean	Terminé En cours
8- 16/01/2025	Santé	Refaire la boussole QVDT (comparaison AV / AP)	Boussole QVDT	Intervenant / Equipiers Log In / Superviseur / Qualiticien / Lean	Terminé

- Participation des collaborateurs
- partir des irritants et les positionner sur une boussole QVDT

Boussole QVDT

Avant / Après



Irritants	Avant	Après
ROUGE	9	3
ORANGE	5	6
BLEU	5	0
VERT	3	13

- **Point clé** : Réduction par 3 des points Rouges

Impact du projet OPSP chez Bobst

	Transformation organisationnelle	Responsabilisation des acteurs	Santé des femmes et des hommes	Performance opérations	Comportements coopération	Moyenne
	Modes de travail directifs à participatifs	Prise d'initiative & participation aux décisions, construction solutions...	Emotions positives, sentiments d'autonomie, de compétence, de sécurité...	Productivité, qualité, flexibilité, réactivité...	Entraide, confiance, partage de critères de qualité...	
SITE	7	8	8	6	9	7.6
Direction site Benoit POTIN	Globalement on inscrit cette démarche OPSP dans notre modèle EAP qui se développe, avec un fort accent sur l'autonomie des équipes. C'est donc un item de plus dans notre approche de subsidiarité	Pendant le chantier, nous avons fusionné une partie des deux équipes impliquées. Cela a facilité l'adhésion et l'appropriation du nouveau modèle	Approche originale qui a abordé des caractéristiques différentes (santé+performance) & complémentaires, donc un enrichissement pour notre équipe	Le plan d'actions n'est pas encore complètement achevé donc les résultats définitifs restent à finaliser. Nous avons volontairement "joué profil bas", pour ne pas mettre une pression inappropriée dans une phase expérimentale	Excellent retour des opérateurs impliqués: ils ont la réelle appréciation de leurs idées, en tenant "clou & marteau"	
NIVEAU INTERMEDIAIRE	8	7	7	7	6	7.0
Management intermédiaire Noel CANDUSSO	Sollicitation en cours de projet et en changement de secteur n'aide pas même si le sujet était identifié	idem changement de secteurs donc sujet poussé à d'autres acteurs dommage l'occasion de faire participer "vis ma vie"	des actions remises en question lorsque le périmètre et l'activité change	ne pas remettre en question les décisions prises et anticiper le standard lors d'une reprise d'activité plus importante	le changement de périmètre a aidé sur certains sujets mais à mit en avant d'autres points à statuer (consolidation, sollicitation opérateurs LOG'OUT) point positif l'approche avec l'équipe qualité	
NIVEAU OPERATIONNEL	10	9	5	7	10	8.2
Opérateurs - Alexandru IOSIF - Meganne RUSCH - Vincent DUPONT - Hichem MASTOURI	Etre écouter pour remonter les problèmes et qu'ils soient traités. On ne nous a rien imposé	Apprécie le fait de participer aux décisions importantes, les solutions venaient de nous	Un peu tôt pour statuer du fait que les actions sont cloturées qu'à 50%	A voir quand il y aura moins de zones et que les règles de réactions du nouveau process seront en place	le fait que ce soit le même secteur d'activité maintenant (LOG'IN) a grandement aidé à la coopération ainsi que la mise à jour des critères qualités	
INTE Moyenne	8.3	8.0	6.7	6.7	8.3	



Les Espaces de discussion sur le travail : un outil au cœur de la QVCT pour développer la capacité d’agir des acteurs sur leur travail

Travaux en sous-groupes et benchmark inter-participants pour repérer les clés et les freins à lever en faveur d’un engagement au travail dans la durée

Les 3 dimensions de la QVCT

DES AMBITIONS

Pour quoi faire ?

Une démarche QVCT = le sujet et
la manière de le traiter

DES PRINCIPES ET DES MÉTHODES

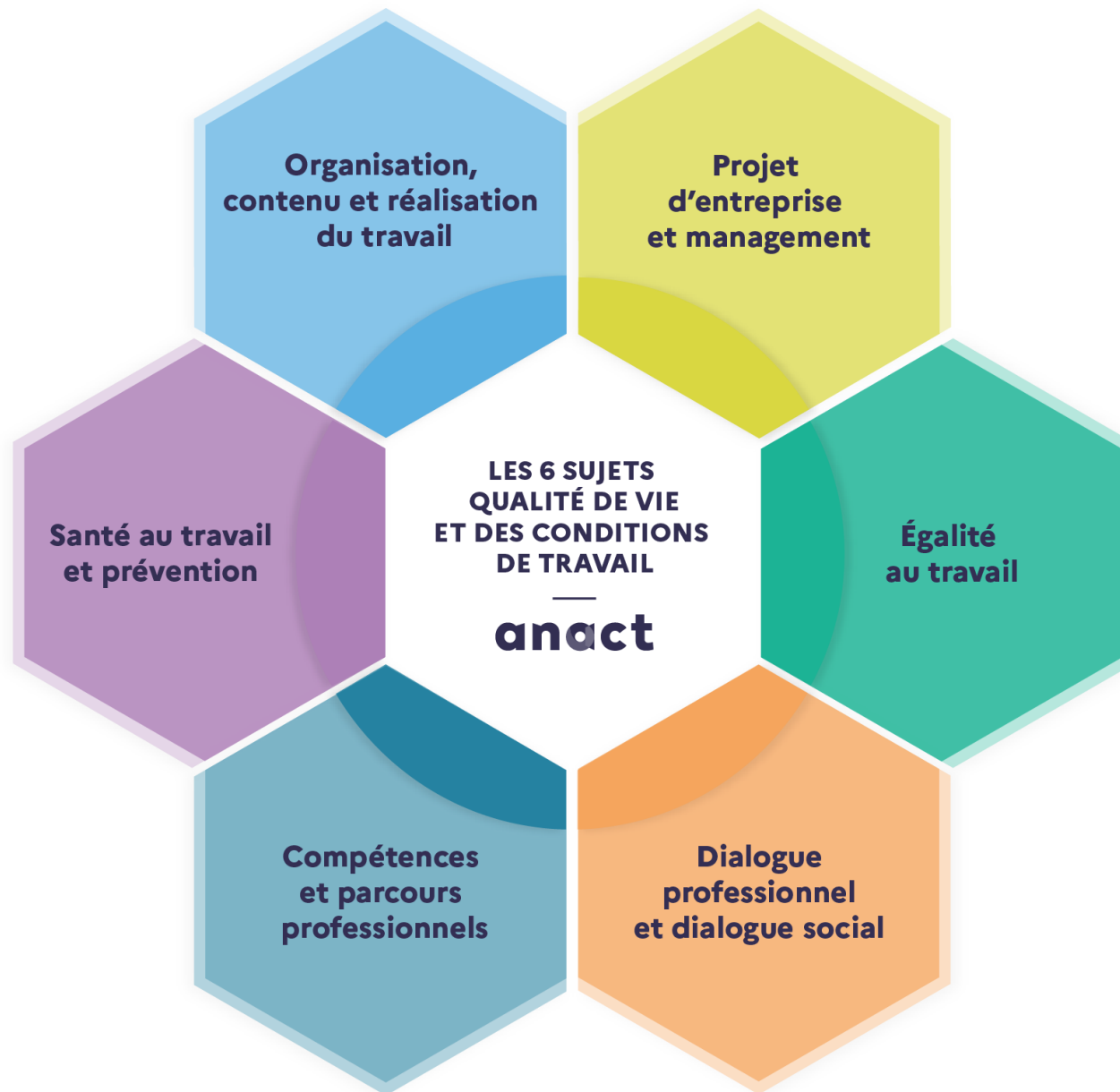
Comment faire ?

DES SUJETS

Sur quoi agir ?



Les 6 sujets de la QVCT



Être acteur de son travail, une notion clé portée par la QVCT

La QVCT est une démarche...

- paritaire et participative
- qui vise à améliorer le travail réalisé au quotidien de façon concrète
- qui donne la possibilité d'expérimenter de nouvelles façons de travailler
- qui intègre une évaluation collective de ce que produisent les expérimentations
- qui pose des conditions pour favoriser l'implication des acteurs dans la durée

Qui repose sur des notions clés

- Le travail et ses conditions de réalisation comme ressource ET comme risque pour la santé au travail
- Prendre en compte les écarts possibles entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail tel qu'il est réalisé
- Pouvoir s'exprimer sur son travail et proposer des pistes d'amélioration est source d'engagement et de santé

L'EDT, un outil au cœur de la QVCT pour développer la capacité d'agir des acteurs sur leur travail

Pour l'Anact, les EDT se définissent selon **5 critères essentiels** :

(1) Il s'agit **d'espaces collectifs** qui permettent une discussion centrée sur **(2) l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc.

Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant **(3) un cadre et des règles co-construites** avec les parties prenantes.

Ce sont des espaces inscrits dans **(4) l'organisation du travail** qui **(5)** visent à produire des **propositions d'amélioration ou des décisions concrètes** sur la façon de travailler.

Et plus précisément

Un EDT c'est

Un partage d'expérience sur son travail

L'évocation de situations concrètes

Une analyse collective des difficultés

La proposition de pistes d'action

Des débats des controverses

Un temps d'échange où chacun peut s'exprimer

L'absence de jugements des points de vue des collègues

Un EDT ce n'est pas.....

Un recueil de plaintes

Un temps où on négocie, où on revendique des droits

Des échanges informels autour de la machine à café

Un temps d'échange sans cadre, sans objectif

Un temps où on ne fait que discuter

Des règlements de compte, des conflits interpersonnels

Benchmark : à quoi veiller pour favoriser l'implication et l'engagement dans la durée

Modalités : répartition en 4 groupes de 7 participants

Tps 1 : Chaque participant réfléchit à une réunion qu'il a animé ou à laquelle il a participé visant l'optimisation du travail (ex : réunion lors de la conduite d'un projet, réunion de résolution de problème, etc...) **(5 min)**

- *Quels acteurs étaient présents, qui a animé, quels niveaux d'implication des différentes fonctions et métiers embarqués (en amont des EDT/pendant/après), sur quels sujets, qu'est ce qui a bien fonctionné, qu'est ce qui a moins bien fonctionné?*

Tps 2 : En vous référant chacun à cet « EDT », partagez avec votre groupe : **(20 -25 min)** 1 post-it par question et par personne

- Ce qui selon vous a contribué à rendre les participants acteurs de leur travail ? **(post-it Jaune)**
- Quels freins/difficultés avez-vous pu constater ? Du côté de l'animateur, du côté des participants. **(post-it bleu)**
- Dans une démarche participative, à quoi veiller pour favoriser l'implication des acteurs dans la durée **(post-it rose)**

Tps 3 : partage en plénière **(1 rapporteur par groupe ; 2 idées sur chaque question) (20 min)**

Débriefing : quelques repères en plus

Parmi les écueils possibles ...

- du côté des participants

- ne pas être en capacité d'afficher un point de vue différent de celui du groupe (trop exposant, peur des représailles, ...)
- ne pas être à l'aise avec la prise de parole

- du côté de l'animateur

- difficulté à adopter une posture de facilitateur
- aller trop vite sur la recherche de solutions, faire des impasses sur l'analyse des causes

Parmi les points de vigilance...

- être clair sur le rôle attendu de chaque participant
- sécuriser la prise de parole
- des échanges suivis de faits (prise de décisions à courts terme ou explication sur le processus de prise de décision à moyen terme)

Une relation à entretenir dans le temps

Si l'organisation du travail crée les conditions favorables, l'engagement a plus de chances d'émerger et de se maintenir dans le temps.

Même une personne très motivée peut finir par se désengager.

Projection : mon pas de plus

Une idée utile que j'ai envie de tester dans mon entreprise en faveur de l'engagement de mon équipe

Mes besoins pour faire un pas de plus sur ces sujets

Prochain atelier : La QVCT, réel accélérateur de la performance ?



9 décembre 2025



13h30 – 17h30



Dana Spicer

11, rue Georges Mangin – 69400 Villefranche s/ Saône