

# La performance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs vont de pair !

La performance globale de l'entreprise et le bien-être au travail des collaborateurs sont indissociables. Gilles Galichet, directeur de GXG Consulting, nous explique comment allier ces deux notions et nous donne un exemple de projet de conduite de changement mené par GXG Consulting.



## GILLES GALICHET

DIRECTEUR DE GXG CONSULTING

### Est-il possible d'améliorer la performance globale et le bien-être au travail simultanément ?

#### Comment ?

Bien sûr ! Le secret réside dans la manière d'aborder la performance. Il n'existe aucune approche pour générer du bien-être au travail. Dans les années quatre-vingt-dix, lorsque j'ai commencé ma carrière, je travaillais exclusivement sur l'amélioration des conditions de travail. C'est là que je me suis aperçu qu'il était impossible d'améliorer les conditions de travail sans passer par la performance.

Quant à elle, l'approche de la performance au sein d'une entreprise peut être source d'épanouissement ou à l'inverse peut être anxiogène pour les collaborateurs. J'ai donc immédiatement intégré la performance dans mes

approches de santé au travail et plus tard développer une approche de la performance globale durable. D'ailleurs, j'ai été l'un des premiers ergonomes à devenir un spécialiste de la performance opérationnelle.

### Concrètement, quelle est votre méthode pour associer performance et bien-être au travail ?

Je pars du principe que l'un ne va pas sans l'autre. Pour moi, il est évident que la performance et le bien-être au travail ne sont pas dissociables. L'idée est donc de mettre en place une organisation favorisant les deux. Dans ce cadre, trois éléments sont fondamentaux. D'abord, il faut impérativement avoir des processus robustes et des flux physiques et d'informations laminaires.

Nous organisons les flux physiques et d'informations pour rendre la transformation des produits et/ou des services efficaces et créer du sens à l'activité du travail pour permettre aux opérateurs, aux agents, aux managers d'exprimer leur agilité sans être perturbés. Nous intégrons l'ergonomie dynamique pour agencer, concevoir les postes de travail et équilibrer les lignes de production pour assurer bien-être physique et mental, la qualité, la productivité, les délais de livraison du produit ou des services et l'optimisation des ressources. Ensuite, il est essentiel de maîtriser la variabilité des process pour garantir bien-être au travail, maîtrise des coûts et optimisation de la valeur ajoutée. Nous capitalisons les savoir-faire, développons les bonnes pratiques, assurons la compétence et développons la poly compétence. Enfin, les compétences et l'épanouissement des personnes sont aussi clé. Il est primordial de placer chaque collaborateur à la bonne place et de lui donner le bon niveau de responsabilité. Et, c'est dans ce contexte que nous intégrons les notions de coaching, d'accompagnement et de mentoring.

En réunissant ces trois points, l'entreprise sera déjà beaucoup plus homogène et

## EN BREF

Fondée début janvier 2019, GXG Consulting, société créée par Gilles Galichet est le fruit de 28 ans d'expériences de consulting, de 15 d'enseignements en Université et de cinq années de recherches au sein du laboratoire quartz et de l'université CentraleSupélec Paris Saclay.

en harmonie avec un parfait équilibre entre dépense d'énergie mobilisée et retour sur énergies mobilisées.

**Pouvez-vous nous donner un exemple de projet de conduite de changement ? Quel a été l'intérêt de suivre une telle démarche ?**

Nous sommes intervenus pour accompagner une entreprise faisant face à de la pénibilité au travail et à une non-maîtrise de sa variabilité. Par conséquent, c'était ses collaborateurs qui compensaient toutes ses défaillances. Pour mettre en place un projet de conduite de changement, il faut avant tout que l'entreprise puisse avoir les ressources en interne. Pour cela, nous avons des équipes dédiées que nous mettons à disposition des entreprises pour pouvoir apporter les ressources nécessaires afin de développer le projet.

D'ailleurs, nous avons passé un an à préparer ce projet avant de le démarrer. Avec la directrice industrielle, nous avons défini les recrutements dont l'entreprise avait besoin pour cette transformation. Une fois que nous avons tout préparé, nous avons démarré par un chantier pilote pour démontrer aux salariés que le processus qui va être engagé est gagnant. Le chantier pilote doit générer des indicateurs de performance de santé, de sécurité et des indicateurs de performance directs comme la qualité, les délais, la productivité, les coûts...

Une fois que nous avons démontré que ce projet pilote est efficace, nous avons mis en place la structuration du projet. Enfin, après avoir atteint un niveau de standardisation élevé, c'est-à-dire après avoir travaillé sur l'association entre ergonomie et développement de l'agilité gestuelle, l'objectif est d'amener et de transformer les lignes de production pour optimiser davantage le travail sur les gestes. Le but étant de réduire la pénibilité au travail et d'améliorer les variabilités liées au facteur humain. C'est actuellement le chantier que nous menons. Nous travaillons sur la capitalisation du savoir-faire pour professionnaliser davantage le métier.

Par ailleurs, nous allons aussi commencer à faire le diagnostic de performance sur deux secteurs pourvoyeurs de



gaspillage pour générer de l'excellence opérationnelle et une meilleure sérénité.

**Dans ce cadre, quels sont les difficultés et les challenges auxquels vous pouvez faire face ? Et comment les relevez-vous ?**

Nombreux sont nos défis ! Dans un projet de conduite de changement, nous avons plusieurs freins. D'abord, il nous faut changer la perception des personnes, ce qui n'est pas toujours évident. Pour pouvoir changer, il faut tenir compte de l'histoire et savoir également l'oublier. Ensuite, nous devons aussi gérer les différences culturelles. Au sein d'une entreprise, tous les collaborateurs n'ont pas la même capacité d'assimilation. Il faut donc tenir compte de cette diversité et savoir l'intégrer au projet.

De plus, il n'est pas toujours facile pour les managers de passer du statut de chef au statut de manager leader inspirant. Il faut être conscient que les problèmes

sont une source de progrès. Enfin, il est essentiel d'apprendre à faire confiance aux processus, et à être rigoureux dans la conduite du processus. Le respect des bons processus conduit aux résultats.

**Pourquoi allier performance et bien-être au travail en cette période de sortie de crise est-il un vecteur de différenciation et de croissance pour les entreprises ?**

D'abord, parce que c'est un facteur de réussite, de différenciation et de séduction, en particulier pour la jeune génération qui arrivent. Par ailleurs, cela fait déjà quelques mois que nous vivons dans un environnement assez anxiogène. Je pense que de l'accompagnement pour changer et du coaching, ne peuvent que faire du bien aux collaborateurs et aux organisations en cette période de crise ■

*Propos recueillis par Hèle Sassi*