

Travail & CHANGEMENT

L'organisation au cœur des projets d'investissement



ENJEUX (P. 2-3)

Investissements : relever le défi d'un projet participatif

ARGUMENTS (P. 4-6)

Damien Fermaut, dirigeant, Didier Lambert, président du Cigref, Anne Wyard, chargée de mission au conseil régional de Picardie, Christian Martin, enseignant-chercheur

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 13)

Sanitaire et social

Fiabiliser des projets grâce à un suivi au long cours

Construction automobile

Les dimensions humaines au cœur d'un projet de modernisation

Nouvelles technologies

Coup de pouce pour les cyber PME

Agroalimentaire

Intégrer les conditions de travail dans les investissements

Services

Prendre en compte les usages et les utilisateurs

Industrie

Des logiciels performants de simulation

ALLER PLUS LOIN (P. 14-15)

Point de vigilance

Des livres et des sites

Investissements : releve d'un projet participatif

Toute entreprise doit un jour ou l'autre investir dans de nouvelles technologies, machines ou locaux... Des investissements qui impliquent rarement une réflexion sur l'organisation et les conditions de travail. Pourtant, intégrer ces dimensions dans la conduite de projet évite bien des risques de dérive et d'échec et dynamise l'organisation et les salariés.



Par Jérôme Bertin (Aravis) et Romain Chevallet (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Coordinateurs de ce dossier

Réaménager ses espaces de travail, agrandir ses locaux, moderniser une ligne de production, faire évoluer une partie de son système d'information... les entreprises sont régulièrement confrontées au besoin d'investir. Quelle que soit la nature de l'investissement, et son contexte (restructuration, recherche de gain de productivité, développement de la capacité productive, anticipation d'un marché...), elles doivent bien souvent gérer un paradoxe : plus elles avancent dans le projet et en connaissent les contraintes et les subtilités, plus les marges de manœuvre pour l'adapter à leurs besoins se réduisent. Lorsque le projet est trop avancé, certaines décisions deviennent irréversibles. Face à cette difficulté, une dérive classique se produit : se centrer uniquement sur l'objet technique, plus facile à concevoir et à anticiper. C'est dommage, dans la mesure où un tel projet représente une véritable opportunité pour travailler avec les salariés des solu-

espaces, à l'évolution des compétences et des métiers, aux politiques de formation et de santé. Les anticiper assure l'avenir du projet et évite un travail curatif coûteux pour la santé des salariés (apparition de troubles musculo-squelettiques liés à des problèmes de conception, augmentation non maîtrisée des cadences, perte de sens et de motivation par appauvrissement de la nouvelle activité de travail, chocs dus à des problèmes d'encombrement et de circulation...) et pour la performance de l'organisation (sous-utilisation par défaut d'appropriation, non-qualité par manque de prise en compte des éléments de variabilités produits et process...). Aux objectifs de performance dévolus à l'investissement s'ajoutent donc des objectifs d'amélioration des conditions de travail.

→ Recourir à la simulation

Bien anticiper suppose de tenir compte du travail réel des salariés pour construire un compromis entre les contraintes liées à l'investissement et celles liées à l'activité. Il existe trop souvent une différence de représentation du travail entre concepteurs et utilisateurs/exploitants que la conduite de projet doit rapprocher. Il s'agit d'organiser les modalités de recueil d'information utile mais surtout, de trouver des lieux et des temps d'élaboration et de validation de solutions pertinentes pour anticiper le travail futur. Si l'implication des utilisateurs est aujourd'hui une évidence, de nombreux écueils persistent et peuvent être évités. Par exemple, le manque de temps qui transforme les moments de construction avec les utilisateurs en simples temps de validation de solutions imaginées par les prestataires techniques, loin du travail réel. Nombreuses sont les entreprises qui sous-évaluent leur implication et

Prendre en compte le travail réel des salariés pour construire un compromis entre les contraintes liées à l'investissement et celles liées à l'activité.

tions organisationnelles et améliorer leurs conditions de travail. Comment s'y prendre pour ne pas négliger ces dimensions ? Comment ne pas tomber dans les travers classiques ? L'expérience du réseau Anact et de ses partenaires montre qu'il existe des incontournables qui influent sur la réussite d'un projet.

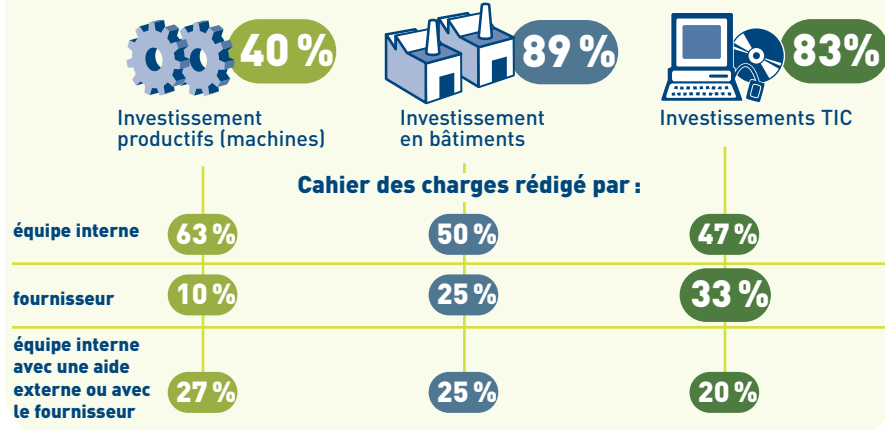
→ Question d'anticipation

Conduire un projet d'investissement, c'est penser et accompagner les changements liés à l'organisation du travail et au management, à l'aménagement des postes et des



Un risque à ne pas négliger : perdre la main sur le projet d'investissement

% d'investissement ayant donné lieu à un cahier des charges techniques



Source : enquête du CESTP-Aract Picardie, de l'Anact et du conseil régional de Picardie auprès de 95 PME.

délèguent une part importante de la réflexion à des prestataires externes. En PMI/PME, le risque de perdre en partie son pouvoir de maître d'ouvrage est important (voir infographie). Certains choix techniques faits par le prestataire ont une incidence forte sur l'activité de travail. Il est donc essentiel de garder la maîtrise de ces choix. Deux méthodes contribueraient à mieux gérer ces difficultés, notamment pour enrichir les cahiers des charges. La présence au sein du projet d'un acteur capable de rendre compréhensibles par tous les besoins techniques, fonctionnels et organisationnels. Puis, pour faciliter la construction de solutions et opérer ainsi un travail de traduction, le recours à la simulation est une bonne formule pour encourager les échanges entre concepteurs et utilisateurs. En analysant l'activité de travail simulée à partir d'un plan ou d'une maquette (projets d'aménagement d'espaces ou industriels) d'un prototype de logiciel, d'une représentation des processus (pour les projets système d'information), on posera des questions essentielles : est-ce possible ? À quelles conditions ? Quelles solutions techniques et organisationnelles choisir au regard des risques identifiés ? Quels savoir-faire et compétences sont mobilisés ?

Pourtant, tout n'est pas prévisible. Une partie des changements se révèle en phase d'exploitation. L'appropriation d'une nou-

velle situation de travail par le salarié dépend aussi de déterminants qui peuvent évoluer après l'implantation. Certains aspects de l'activité de travail ne sont pas faciles à simuler (fonctionnement d'un collectif de travail autour de l'équipement, implication de l'encadrement intermédiaire, cadences en phase d'exploitation au regard des aléas clients, pannes...).

→ Entre principe et réalité... ajuster le projet

La gestion d'ensemble des ajustements est une phase souvent négligée car les équipes projets se dissolvent souvent après l'implantation du nouvel outil. Les ressources (temps, argent, compétences, mémoire) manquent pour faire face aux nouveaux besoins. Cette étape doit être préparée en amont en impliquant pendant le projet des utilisateurs relais qui feront remonter en phase d'exploitation les besoins à la ligne hiérarchique concernée : ajustements techniques, fonctionnels, aménagement d'espaces, ou ressources humaines. Une analyse spécifique peut être conduite avec un appui extérieur : l'analyse des usages d'un SI, six mois après son installation par exemple, permet d'identifier les ajustements nécessaires (organisation, fonctionnalités, métiers). Au final cette analyse en aval du projet initialise et fiabilise l'amont du projet SI à venir! ■

On peut être ambitieux en conception : c'est l'une des intuitions fondatrices de notre réseau depuis la création de l'Anact en 1973. Car les marges de manoeuvre sont importantes lorsque débute un projet d'investissement, qu'il s'agisse d'aménagement de locaux, d'organisation de la production ou d'implantation d'un système d'information. Encore faut-il que les préoccupations en matière de santé, de sécurité, et de compétences soient prises en compte suffisamment tôt dans le temps du projet. Pour assurer la cohérence entre les outils techniques, les organisations et les compétences, la maîtrise d'ouvrage doit se renforcer, en lien avec les architectes, les informaticiens et les équipementiers.

« Les préoccupations en matière de santé, de sécurité, et de compétences doivent être prises en compte suffisamment tôt dans le temps du projet. »

Il s'agit aussi d'associer le plus en amont possible les salariés futurs utilisateurs et leurs représentants, d'agir sur les objectifs en étudiant ce qu'il faut conserver ou changer du travail réel, en analysant les situations de référence et en simulant le travail futur.

Sociotechnique, ergonomie et ressources humaines sont mobilisables tout au long du projet pour aider à la construction de compromis novateurs entre acteurs du projet améliorant la performance et les conditions de travail...

Des objectifs essentiels pour le Réseau Anact qui continue à enrichir son approche par l'expérimentation et la diffusion aux acteurs d'entreprises.

Conduite de projets : quelles aides pour les entreprises ?

Mener à bien des changements est une longue étape et les entreprises le savent. Grâce à des intervenants extérieurs, des dispositifs à la conduite de projets leur apportent une aide indispensable, tant organisationnelle qu'humaine.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

Dans quel contexte avez-vous bénéficié d'une aide à la conduite de projet ?

Nous avons besoin de changer de locaux car nous sommes passés d'une PME artisanale à une véritable entreprise industrielle, passage vital pour notre survie économique. Le premier grand changement a donc porté sur la recherche de nouveaux locaux regroupant l'atelier, les bureaux et les lieux de stockage. Mais nous avons souhaité rester dans le secteur où nous étions car nous voulions absolument garder tous nos salariés. Ils ont acquis un savoir-faire et une expérience qui sont la valeur ajoutée de l'entreprise. Ils ont été d'ailleurs très étroitement associés à la démarche. Nous avons bénéficié de l'aide du conseil régional, qui a mandaté un consultant pour accompagner le projet, et de la Cram qui nous a aidés à regarder les dimensions santé et sécurité au travail.

Concrètement, quelles actions ont été engagées ?

Outre le déménagement et l'aménagement des espaces, le consultant a réalisé un audit global et a rencontré tous les salariés de l'entreprise. Nous avons fractionné notre projet en plusieurs sous-thèmes à traiter : le développement du chiffre d'affaires, l'organisation de l'information, celle des postes de travail (implantation des machines et aménagement des postes) et enfin, un gros volet formation pour l'ensemble du personnel. Nous avons instauré la polyvalence sur les postes qui requiert une bonne organisation pour que chacun ne perde pas de temps. Nous avons aussi créé des postes de chefs d'équipe pour permettre à certains salariés d'évoluer.

DAMIEN FERMAUT,
dirigeant de Fermaut SA,
entreprise de mécanique et
réparation (Nord Pas-de-Calais).

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ou n'aviez-vous pas anticipées ?

Grâce au consultant, nous avons mené une démarche globale et bénéficié d'une méthode de travail. En tant que chef d'entreprise, on est souvent pris dans les contraintes quotidiennes, on n'a pas toujours le temps de prendre du recul. L'appui extérieur est précieux. Je soulignerais aussi que si cette aide est importante, elle n'est pas forcément... agréable : elle implique d'accepter la critique, un peu d'ingérence aussi dans la vie de l'entreprise... Bref, une certaine ouverture d'esprit est nécessaire pour faire face à toutes les remises en question qu'un tel changement peut

soulever. Enfin, nous avons minimisé les difficultés liées à la construction d'un nouveau bâtiment : les imprévus à gérer, les défaillances techniques... ainsi que parfois, un décalage entre l'investissement matériel réalisé et le développement de marché qu'on en attendait et qui n'est pas venu...

Quel bilan tirez-vous de cette action ?

Mener à bien le projet a duré trois ans. L'aide à la conduite de projet a apporté un souffle, au niveau financier et organisationnel, même s'il faut faire face à des difficultés administratives et qu'il faut aussi que les salariés suivent ce nouvel élan. Leur implication en amont de la démarche a été importante et ils ont pu s'adapter au nouvel état d'esprit de l'entreprise. Aujourd'hui, leurs conditions de travail sont nettement améliorées. Je suis conscient que tout n'est jamais vraiment fini et que la clé d'une telle évolution nécessite de prendre son temps.

Quels types d'aide le conseil régional peut-il proposer aux entreprises qui investissent ?

Nous en gérons plusieurs (Aide à la conduite de projet, dispositif Atout pour les projets de développement de nouvelles technologies...) avec des partenaires locaux comme le CESTP-Aract Picardie, en fonction des besoins. Les aides économiques étant très réglementées au niveau européen, il y a peu de latitude pour innover en la matière. Nous réalisons donc des aides assez classiques à l'investissement aux PMI... Mais ces accompagnements nous interrogent. Ils sont majoritairement effectués dans des entreprises industrielles de 30 salariés en moyenne, auprès d'un

ANNE WYART,
chargée de mission à la direction
de l'action économique, service
de l'industrie au conseil régional
de Picardie.



dirigeant souvent technicien, seul cadre de son entreprise : dans quelle mesure peut-il vraiment mûrir son projet et le faire partager à l'ensemble de son entreprise ? La Région a donc demandé au CESTP-Aract Picardie une étude auprès de 95 PME/PMI sur la gestion de projet*. Il est toujours dommage de voir qu'une entreprise n'est pas satisfaite de son investissement.

Quelle est la mission du Cigref ?

Le Cigref représente les grandes entreprises utilisatrices de systèmes d'information. La finalité du club est d'en promouvoir l'usage comme facteurs de création de valeur et d'innovation pour les entreprises. Notre objectif est donc d'aider à la mise en œuvre d'un dialogue constructif entre les différents acteurs de l'écosystème informatique : utilisateurs, mais aussi grands éditeurs, SSII, cabinets conseil... L'organisation du partage et des retours d'expériences entre nos membres (qui sont parfois concurrents) est un premier élément de ce processus de convergence.

Quelles sont aujourd'hui les causes majeures d'échec des projets informatiques ?

Les travaux du Cigref montrent depuis longtemps que les difficultés sont souvent d'ordre socio-organisationnel. Dans nos organisations, les hommes – c'est-à-dire les métiers et les compétences –, les règles de gestion, les machines – notamment les ordinateurs – sont très étroitement mêlés. L'information ainsi que les systèmes qui la gèrent participent de plain-pied de cette complexité, qui doit être prise en compte en amont de tout projet. Réduire les causes d'échecs à la dimension technologique, c'est passer à côté du problème. C'est la raison pour laquelle nous avons engagé très tôt une réflexion quant à l'« usage » des systèmes d'information.

L'étude a confirmé vos doutes ?

Elle nous a confortés dans notre intuition de départ : la gestion de projet, intégrant notamment les dimensions humaines et organisationnelles, n'est pas une réalité. Pas plus dans les grandes entreprises que dans les petites. Des dossiers clos depuis plusieurs années ont été rouverts pour en connaître les suites, dans un souci d'améliorer les dispositifs d'aide. Des investissements mal préparés conduisent souvent à leur mauvaise utilisation dans l'entreprise. Nous cherchons donc de nouvelles modalités d'accompagnement, pour combler ce déficit de culture de la gestion de projet constaté dans l'étude.

DIDIER LAMBERT,
président du Cigref (Club informatique
des grandes entreprises françaises).



Qu'apporte cette notion d'usage ?

Elle intègre l'ensemble des dimensions sociales, technologiques et organisationnelles des projets de systèmes d'information. De ce fait, elle oblige à prendre en compte la complexité inhérente aux projets SI et à s'intéresser de très près aux pratiques professionnelles qu'ils induisent. En mettant l'usage au centre de la réflexion, nous nous intéressons aux pratiques professionnelles telles qu'elles se déroulent. Pourquoi prendre cette orientation ? Parce que les pratiques professionnelles nous permettent justement de faire le lien entre les machines, les règles de gestion et les métiers. C'est seulement ainsi que l'on pourra inscrire les projets dans une dimension à la fois globale et véritablement opérationnelle.

Comment donner toute sa place à cette notion d'usage ?

En consacrant une part importante des efforts à l'évolution des structures de nos organisations et notamment des outils de gestion et des modes de management. Il faut travailler sur les mentalités, encourager la capacité d'ouverture, décloisonner davantage nos entreprises. Faire en sorte que se crée un dialogue entre les métiers, pour

que l'on puisse en partager les enjeux et les contraintes. Mais ce souci du dialogue, on doit également le retrouver entre les entreprises et leurs prestataires et fournisseurs. Sur le terrain, il s'agit d'impliquer très fortement le management de proximité, le faire évoluer d'une relation de contrôle à une relation de mise en capacité d'initiative et d'autonomie. Tout cela passe par l'entretien d'une relation de confiance, par la responsabilisation des équipes et, encore une fois, par un dialogue entre contraintes et enjeux de chacun. Si elles nous permettent de décloisonner nos entreprises, les technologies de l'information et de la communication nous aideront également à créer de la valeur.

Il faut également travailler sur la conduite du changement...

C'est l'une des voies que nous explorons depuis plusieurs années. Mais attention à ne pas céder ici à un excès de théorie. Nous avons compris qu'il n'existe pas à ce jour de recette miracle en matière de conduite du changement. En l'occurrence, la valeur ajoutée du Cigref n'est pas de proposer des théories, mais de permettre à de grandes entreprises d'échanger et de partager leurs expériences sur toutes ces questions.

En quoi vont-elles consister ?

Elles ne s'inscriront évidemment ni dans une logique de contrôle, ni dans celle d'imposer des mesures à un dirigeant, ce n'est pas notre rôle. À la suite de l'adoption du schéma régional de développement économique dans lequel il est prévu de refondre intégralement notre dispositif d'aides en 2007, nous souhaiterions mettre en place un dossier unique d'accompagnement. Nous avons également imaginé de proposer un contrat d'engagement mutuel : la Région pour le financement et l'accompagnement et les dirigeants d'entreprise en matière de maîtrise d'énergie et d'environnement,

dialogue social, amélioration des conditions de travail...

Les dirigeants vous soumettent-ils des difficultés d'organisation ?

Ils le sont très rarement en tant que tels. Lorsqu'il y a un souci d'organisation, curieusement, ce sont des solutions informatiques qui sont recherchées... Les changements de locaux d'entreprise sont aussi des moments forts sur lesquels il ne faut pas négliger l'aspect organisationnel. L'organisation est une carte à jouer essentielle mais encore très sensible car elle demande à pénétrer au cœur de l'entreprise.

** Voir page 15 de ce numéro et Travail et Changement n° 301, mars-avril 2005, p. 10-11.*

« L'enjeu d'une approche ergonomique : éviter que des moyens de travail ne soient mis en place à partir de représentations erronées de l'activité. »

Comment expliquer les dysfonctionnements révélés dans nombre de projets architecturaux ?

Plusieurs facteurs entrent en jeu. À commencer par un manque d'identification réelle de la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire de l'instance pour le compte de laquelle la maîtrise d'œuvre va intervenir. Prenons le cas bien réel, dans lequel est notamment intervenue l'Aract Aquitaine, d'un projet de rénovation d'un foyer-logements pour personnes âgées appartenant à l'office des HLM, dirigé par un directeur, et dont le conseil d'administration est présidé par le maire. Pas facile, dans ce contexte, d'identifier un maître d'ouvrage. Dans les faits, différentes logiques sont en présence. Il est essentiel d'identifier les différentes composantes et de repérer qui joue ou peut jouer le rôle de chef de projet maître d'ouvrage.

Ce constat vaut-il pour tous les secteurs d'activité ?

Public, privé, industrie, services, aucun secteur n'échappe à la règle... Il m'est arrivé de travailler sur un projet architectural en milieu industriel qui comptait de nombreux « chefs de projets ». Tous étaient ingénieurs, aucun n'obéissait aux mêmes modes de fonctionnement. Le manque de coordination dans le pilotage des projets est fréquent. Les règles et référents de fonctionnement de la maîtrise d'ouvrage sont très mal connus. Il y a donc parfois autant de référentiels que d'acteurs censés suivre ou accompagner le projet. Ce phénomène de désynchronisation opératoire et cognitive est favorisé par le caractère occasionnel de la maîtrise d'ouvrage. On n'est pas maître d'ouvrage de manière statutaire. Bien souvent même, on ne l'est qu'une seule fois. D'où un manque de connaissance des enjeux, des objectifs et des modalités de réalisation des projets.

CHRISTIAN MARTIN*, docteur en ergonomie, enseignant-chercheur à l'institut de cognitive, université Victor-Segalen Bordeaux 2.



Que préconisez-vous ?

Un projet de construction est inéluctablement collectif et progressif. Il est donc totalement illusoire de partir sur des éléments exhaustifs, que ce soit pour l'élaboration de cahiers des charges ou de programmes. En revanche, il faut se donner les moyens de cultiver une interaction permanente entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Pour ce faire, la structure projet doit idéalement reposer sur des entités aux rôles clairement circonscrits. Premièrement, le comité de pilotage, présidé par un chef de projet maître d'ouvrage, est un groupe de travail décisionnel qui a pour mission la construction initiale du problème, la définition des objectifs du projet. Deuxièmement, le groupe projet, opérationnel celui-là, est dirigé par un chef de projet maître d'œuvre dont le rôle est de proposer des idées, de trouver des solutions. Troisièmement, les groupes de travail, qui instruisent les choix, réalisent des simulations, informent le groupe projet quant à la réalité du travail et la pertinence des différentes solutions.

L'implication en amont des utilisateurs est-elle une pratique courante ?

Dans la plupart des cas, lorsque l'on met les utilisateurs autour d'une table, c'est de manière rétroactive. Or, qui aujourd'hui est armé pour lire une maquette d'architecte, pour comprendre

les codages d'un plan ? Pour faire, par exemple, la différence entre un mur et un plan vitré, savoir ce qu'indique une flèche le long d'un escalier ? On a vu des infirmières se retrouver dans un bocal alors qu'elles pensaient pouvoir travailler dans un espace relativement protégé des regards extérieurs.

Où intervient l'ergonome ?

L'enjeu d'une approche ergonomique, c'est justement d'éviter que des moyens de travail ne soient mis en place à partir de représentations erronées de l'activité des salariés. Un projet architectural n'est pas seulement un projet d'investissement. Il est capital d'associer en amont l'ensemble des utilisateurs, ainsi que leurs instances représentatives. Mais attention, la participation est généralement une expérimentation sociale non maîtrisée. En tant que telle, elle ne va pas sans risque. Il serait à cet égard intéressant de développer des formations techniques qui permettraient aux différents acteurs, et notamment aux utilisateurs, de passer d'une position de source d'information à une position de ressource pour la conception. Bref, substituer une approche pro-active à une approche réactive. L'ergonome intervient auprès de la maîtrise d'ouvrage le plus tôt possible dans le projet.

*Auteur de Maîtrise d'ouvrage, Maîtrise d'œuvre. Construire un vrai dialogue, aux éd. Octarès, 2000.

Fiabiliser des projets grâce à un suivi au long cours

Pour élaborer un schéma directeur de l'établissement et un projet architectural d'extension, un établissement d'accueil de handicapés a fait appel à l'Aract Aquitaine et au laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes de l'université Victor-Segalen de Bordeaux. Plusieurs actions de formation intégrant en amont la dimension ergonomique ont ainsi été menées.



Par Dominique Baradat (Aract Aquitaine)

Depuis plusieurs années, une forte collaboration existe entre l'Association européenne des handicapés moteurs (AEHM), qui gère plusieurs centres d'accueil d'enfants et adultes handicapés moteurs, l'Aract Aquitaine et le laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes (LESC) de l'université Victor-Segalen de Bordeaux. En 2000, pour l'ouverture, à Tarnos (40), de son sixième établissement, le directeur, Pierre Etcheverry, a tout d'abord sollicité l'Aract Aquitaine dont le diagnostic a permis de mettre en avant des dysfonctionnements ainsi qu'une nécessaire cohérence avec les projets d'établissement. Ce dialogue a également permis d'engager une collaboration avec le LESC pour une formation action au sein de l'établissement, pour améliorer la vie des résidents ainsi que les conditions professionnelles des salariés.

Élaboration des cahiers des charges

Ergonome au LESC et en charge de l'intervention, Christian Martin a

formé une équipe de six salariés (le groupe ergonomie) et de deux résidents à la démarche projet et à l'utilisation d'outils d'analyse. Le but : élaborer des cahiers des charges pour les investissements de l'établissement, l'aménagement des espaces de travail et des studios des résidents. Ces cahiers portent sur une analyse des situations réelles de travail et des préconisations techniques, la décision appartenant en dernier lieu à la direction. Cette formation, qui a duré dix jours, a impliqué l'ensemble des salariés et a permis d'acquérir de nouvelles compétences, autant d'atouts pour pérenniser la démarche.

L'achat d'un terrain mitoyen de 7 000 m² a provoqué de nouveaux changements et enjeux qui ont

obligé l'association à faire appel au LESC pour élaborer un schéma directeur avec le groupe ergonomie et un administrateur.

Construction du projet architectural

Ce document a tenu compte de plusieurs paramètres : le schéma départemental du conseil général des Landes, la politique au long terme de l'association, le projet d'établissement, l'organisation de travail, la volonté de la direction d'améliorer les conditions de travail, le vieillissement de la population accueillie, et enfin l'intégration du nouveau terrain dans l'analyse des espaces de travail des salariés et de vie des résidents.

Aujourd'hui, avec le groupe ergonomie, l'établissement élabore un projet-programme qui sera remis à l'architecte retenu pour le projet architectural et dont l'objectif sera de vérifier la pertinence des choix de construction au regard des cahiers des charges. Par ailleurs le directeur poursuit sa réflexion avec l'Aract Aquitaine sur plusieurs volets : l'amélioration des conditions de travail, la gestion des âges, ainsi que sur le maintien voire l'insertion de travailleurs handicapés. Une vaste réflexion est ainsi engagée. ■

Une étude de faisabilité auprès de la DDE

Dans le cadre du schéma directeur, différents scénarios en termes d'utilisation de l'espace sont proposés qui, au vu des contraintes majeures du lieu (difficultés d'entrer et surtout de sortir du nouveau terrain) impliquent la démolition de quelques studios. La direction de l'établissement a ainsi demandé à la DDE (direction départementale de l'Équipement) une étude de faisabilité pour vérifier les différents scénarios. Elle en validera finalement quatre, sur les cinq proposés par le groupe ergonomie.

Les dimensions humaines au d'un projet de modernisation

Pour sauvegarder les atouts de son site rémois, le groupe mondial Valéo se lance dans un projet de modernisation technique. L'enjeu : pérenniser le site en modernisant les outils de production et en adaptant les compétences. Il lance, avec l'appui de l'Anact, une démarche concertée et transversale intégrant en amont les dimensions humaines et sociales dans un projet initialement à dominante technique.



Par **Nathalie Martinet** (département compétences, travail et emploi de l'Anact) et **Pascale Bossard** (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact)

VALÉO REIMS

Secteur : construction automobile
Activité : équipementier
Effectif : 900 salariés (site de Reims)
Région : Champagne

Cependant, dans un contexte éminemment concurrentiel, cette sauvegarde passe par un projet de modernisation technique dont l'objectif est d'augmenter la capacité de production tout en réduisant les coûts de fabrication. Trois lignes de production sont concernées par ce projet. Son automatisation est à des stades plus ou moins avancés. Le DRH et le directeur industriel de la division thermique moteur, à laquelle appartient le site rémois, ont sollicité l'intervention de l'Anact en novembre 2005. Celle-ci a pris la forme d'un accompagnement au projet d'investissement. Afin

de fiabiliser les conditions de réussite de la modernisation du site, deux axes majeurs sont donnés à l'intervention : intégrer les dimensions humaines et sociales à un projet avant tout très technique et anticiper les activités futures du travail. Objectif : s'assurer de la compatibilité entre systèmes techniques et caractéristiques des activités de travail.

Une approche intégrée et concertée

Un chef de projet, missionné pour conduire le projet de modernisation de chacune des lignes, réalise des études, en s'appuyant sur différents interlocuteurs : des personnes de la qualité, des méthodes, le DRH, la responsable de la formation, la coordinatrice sécurité... Cette démarche intégrée permet à chacun d'avoir une vision partagée du projet et des évolutions en cours, mais également de mieux prendre en compte les aspects sécurité et santé, formation et évolution des compétences, qui n'étaient pas intégrés aux projets de départ, faute de temps.

Comme le souligne Lionel Taupin, chef de projet industrialisation des condenseurs : « La contrainte majeure est le temps. Il faut aider les personnes mandatées sur ce projet à arbitrer leurs priorités. Il faut leur faire comprendre que ces

Le site de Reims du groupe Valéo, équipementier automobile mondial, est en pleine mutation. Sa proximité géographique avec ses principaux clients (PSA et Renault) et sa haute expertise en matière de brasage (soudure chimico-thermique) ont conduit la direction à maintenir son activité.

PATRICK ROLLOT, secrétaire du CHSCT

Quel a été le rôle du CHSCT ?

Patrick Rollot, secrétaire du CHSCT, revient sur le rôle du comité dans un projet qui implique de fortes incidences sur la sécurité au travail et l'ergonomie des postes : « Des réunions mensuelles dédiées uniquement au projet ont été mises en place en plus des réunions plénières, ce qui a permis d'étudier de près des situations de travail futures et de percevoir les cas critiques et/ou points bloquants. Les huit membres du CHSCT, qui doivent donner leur avis sur ces situations, ont récolté de l'information sur le terrain. Ils ont pu aussi s'appuyer sur les recommandations émises par l'Anact qui sont à

disposition sur le réseau intranet de Valéo. La direction avait la volonté d'associer au maximum le CHSCT, et ceci le plus en amont possible. Si les apports de l'Anact sont nombreux (conseils pour prendre des décisions, tableau de bord pour faire remonter les informations, etc.), Patrick Rollot reconnaît que son intervention a soulevé au commencement quelques réticences, la demande émanant de la direction. « Mais aujourd'hui, je m'appuie sur le tableau de bord des recommandations faites au cours de l'intervention pour suivre l'avancement des projets », conclue-t-il.

priorités découlent des conséquences de décisions prises aujourd'hui plutôt que demain. Il faut rassurer en donnant de la lisibilité sur ce que le projet va apporter à chacun.»

La mise en place et l'animation d'un comité de suivi paritaire, réunissant deux représentants de chacune des organisations syndicales, permet d'intégrer par ailleurs leurs attentes et de les informer régulièrement sur le déroulement et les résultats de l'intervention. D'autant que les négociations en cours sur le Plan de sauvegarde de l'emploi ont fortement mobilisé des partenaires sociaux sur la réserve. Enfin, des groupes de travail ad hoc (chef de projet, opérateurs, intervenants) sont animés autour de questions précises de conception d'équipements, d'implantation et d'évolution des compétences. Pour aider à élaborer le projet de modernisation – et toujours dans une démarche d'anticipation et d'amélioration des conditions de travail – des simulations des nouvelles situations de travail ont été conduites, sur plan et maquettes réalisées par l'entreprise à partir du travail existant et des orientations des projets.

Des simulations sur maquettes

Ces simulations concernent non seulement les différentes activités en elles-mêmes (conduite de la machine d'assemblage alimentaire en composants, réglages...), mais aussi le fonctionnement d'une équipe (co-activité, organisation des approvisionnements).

Les simulations permettent d'avoir une représentation des activités futures indispensable pour anticiper les conditions de réalisation du travail, les compétences, définir les besoins en formation, formaliser le processus d'accompagnement de la polyvalence et des

DOMINIQUE ANDREUX,
directeur du site Valéo de Reims depuis 2004

Il nous fallait un fil conducteur

Pour mettre en œuvre le projet Reims Évolution, baptisé ainsi pour afficher la volonté du groupe de s'adapter à un contexte de compétitivité et non de fermer le site, nous avons fait appel à l'Anact. Nous avons en effet besoin d'un fil conducteur. Il n'est pas possible de conduire seul un tel projet, qui comporte des dimensions à la fois industrielles, humaines et sociales. Il est nécessaire d'avoir des acteurs externes qui aident à la remise en question. Nous avons pu le vérifier. Nous sommes ainsi passés d'un métier A vers un métier B, en

cherchant à améliorer les conditions de travail, le développement des compétences et l'organisation. L'Anact, de par sa méthodologie, nous a par ailleurs aidés à créer une dynamique de progrès, de projection vers l'avenir. La prise en compte de l'amélioration des conditions de travail, notamment grâce à l'introduction de l'ergonomie dans la conception des futurs postes, est dorénavant intégrée au management de projet. L'adaptation des compétences et l'ergonomie au poste sont autant de facteurs clés de réussite du projet.

mobilités internes. «Même si nous sommes sensibilisés à l'ergonomie, l'anticipation des conséquences des cadences, la prise en compte de la question de l'intérêt au travail est un point important sur lequel nous n'étions pas préparés», confie Lionel Taupin.

Retours d'expérience

En raison des différents états d'avancement des projets, le retour d'expérience a pu avoir lieu au bénéfice du projet le moins avancé. Le système technique défini dans le cadre

nants : cela a abouti par exemple à un rapprochement des zones de travail dédiées à la pose composants d'une part, et au contrôle visuel d'autre part. Un seul opérateur peut alors réaliser cet ensemble d'activités. Et une suite de quatre produits présentés sur chacune de ces zones donne des marges de manœuvre pour l'opérateur, facilite l'intervention sur un éventuel aléa sans arrêter la ligne de production.

La démarche transversale et la réflexion commune se sont orientées vers une recherche de com-

Anticiper les compétences, définir les besoins en formation, formaliser le processus d'accompagnement de la polyvalence et des mobilités internes.

du troisième projet prévoyait des temps de cycle courts. On pouvait donc craindre des risques d'atteinte à la santé des opérateurs liés à la répétitivité des gestes et à un appauvrissement du contenu de l'activité. Ces risques ont été mis en avant dans le cadre des deux premiers projets, ce qui a permis de faire évoluer le troisième.

Le retour d'expérience a été facilité par la réflexion commune de l'équipe projet avec les interve-

promis entre les enjeux de modernisation et l'amélioration des conditions de travail. Intégrer aux projets d'investissement les questions santé/sécurité et formation/compétences limite fortement les risques professionnels, et les coûts associés tels l'absentéisme ou la désorganisation d'un atelier. Cela facilite le démarrage des nouvelles installations dans les délais, et favorise la qualité des relations sociales. ■

Coup de pouce pour les cyber PME

Cyber PME : un dispositif original pour accompagner 13 entreprises dans l'élaboration de leur projet d'investissement en matière de nouvelles technologies ou dans l'amélioration d'un investissement déjà réalisé. Maître d'œuvre : l'Antenne Anact Bretagne.



Par **Élisabeth Dewanckel**
(Aract Bretagne)

Quand on est une PME, on ne sait pas toujours par quel bout prendre... les technologies de l'information et la communication (TIC). Et pourtant, celles-ci apportent une vraie valeur ajoutée à l'entreprise, améliorant tant la performance que les conditions de réalisation du travail. C'est cet objectif que s'est fixé le projet d'accompagnement Cyber PME aux entreprises de Bretagne souhaitant bénéficier d'un conseil préalable pour la définition de leur investissement technologique. Parmi elles, cette PME de l'agroalimentaire, cherchant à déterminer un outil de gestion de la traçabilité adaptée à son activité, ou pour celle-ci du BTP, à la recherche d'une bonne identification des moyens facilitant la coopération entre métiers du bâtiment ou pour cette dernière de la métallurgie, en quête d'un projet de système de gestion intégrée L'Antenne Anact Bretagne, associée à des consultants, a accom-

Un accompagnement qui s'appuie sur une approche intégrant les dimensions techniques, sociales et organisationnelles du changement.

pagné 13 entreprises dans la définition ou l'amélioration de projets d'investissement s'appuyant sur les Technologies de l'Informatique Communicante. Cet accompagnement bénéficiait du soutien financier du conseil régional de Bretagne et du fonds européen Feder. Trois objectifs étaient visés : soutenir des PME dans leur projet d'investissement, diffuser auprès des consultants et relais du développement économique des éléments d'expérience sur les

démarches d'intervention socio-technique, tirer des enseignements utiles aux réflexions du conseil régional de Bretagne pour ses prochaines actions.

Appui... avant ou après l'investissement

Dans l'entreprise, l'accompagnement s'appuyait sur une approche intégrant les dimensions techniques, sociales et organisationnelles du changement. Selon l'avancement du projet, il se déroulait en amont ou en aval de son lancement. Ainsi, une entreprise du bâtiment de 37 salariés a bénéficié d'une aide à la réflexion sur l'opportunité et la faisabilité d'un investissement dans un outil de type portail de travail collaboratif : partage des flux d'information sur les chantiers en cours et des « stocks de connaissances » sur les chantiers terminés. Le projet a été défini selon les objectifs stratégiques de la direction, les relations clients, l'organisation du travail et l'utilisation du système informatique existant. Au final, deux scénarios de conduite du projet ont été établis selon l'engagement et les ressources de l'entreprise. Cette autre PME a bénéficié d'une intervention après l'implantation d'un ERP, progiciel de gestion

CYBER PME

13 ENTREPRISES

Tous secteurs confondus

Effectifs : 3 à 170 salariés

Région : Bretagne

intégré, afin d'en évaluer l'utilisation et de définir des actions pour en améliorer la performance. « Après deux années d'utilisation efficace de notre ERP, nous avons souhaité l'améliorer dans ses fonctionnalités. Le consultant Cyber PME, par son travail avec les salariés, nous a permis de mieux prendre en compte le collectif de travail et de mettre en évidence... quelques doubles saisies ! L'acceptation plus relative du système informatique par une partie de l'équipe commerciale a aussi été prise en compte en interrogeant l'organisation du travail » témoigne-t-on dans l'entreprise.

Dispositif pérenne d'accompagnement

L'expérience « Cyber PME » devrait nourrir les réflexions en cours au conseil régional de Bretagne pour la mise en place, en 2007, d'un dispositif pérenne d'accompagnement des PME sur les investissements TIC. Deux objectifs pourraient être poursuivis : accompagner la préparation de l'investissement en mettant en lien les choix de développement de l'entreprise et l'amélioration des conditions de réalisation du travail ; aider à la conduite des changements en analysant les conditions de mise en œuvre, d'usage et d'appropriation d'un nouveau système d'information dans le travail. ■

À quelles conditions un projet d'investissement peut-il être un succès et le gage d'une meilleure performance dans l'entreprise ? Lorsqu'il intègre à chaque étape du projet les dimensions humaines et organisationnelles, répond le dispositif ergoconception.

Intégrer les conditions de travail dans les investissements



Par Ludovic Bugand (Aract des Pays de la Loire)

Lancée en 2005 pour une période de deux ans, l'action « ergoconception » s'inscrit dans le cadre du programme régional de « développement durable en Pays de la Loire ». Axé plus particulièrement sur les entreprises agroalimentaires qui doivent faire face à de nombreux défis (*voir encadré*), le dispositif propose un appui méthodologique et technique aux PME/PMI de cette filière pour les aider à intégrer efficacement les conditions de travail dans leurs projets industriels. Vingt-cinq rencontres ont été organisées avec

ERGOCONCEPTION

20 ENTREPRISES

Secteur : agroalimentaire

Effectifs : 20 à 250 salariés

Région : Pays de la Loire

Les six accompagnements déjà réalisés montrent la nécessité de passer par une démarche de conduite de projet spécifique, permettant de clarifier des objectifs socio-organisationnels. La conduite de projet va également servir à anticiper les effets de l'investissement sur l'organisation, les métiers, les conditions de travail, la qualité et la productivité. Elle devra mener l'entreprise à

Pourtant, la solution technique du fournisseur vient souvent sublimer cette réalité : quelles sont les limites de son offre ? Comment l'enrichir ? De plus, les contraintes quotidiennes de l'entreprise découlent souvent la démarche de conduite de projet de ses objectifs initiaux. Quels moyens en temps et en ressources doit-on allouer à la démarche ?

Déterminer le besoin d'appui extérieur en termes d'ergonomie et de conduite du changement.

des PME pour une douzaine d'accompagnements de projets industriels élargis à toute la filière (du secteur horticole à la boulangerie industrielle en passant par des sous-traitants spécialisés dans le conditionnement).

négocier auprès des fournisseurs les moyens nécessaires à la réussite du projet (mise à disposition de prototypes ou maquettes, visite d'une situation de référence, modalités de réception...), puis à évaluer l'implantation finale pour réaliser des ajustements.

C'est également par une implication active des salariés, au cours de toutes les étapes, que se construiront progressivement des solutions efficaces et acceptables.

Créer une dynamique

On remarque également que l'investissement technique peut masquer ou révéler des mutations plus profondes de l'entreprise : quelle est alors vraiment la nature du changement à accompagner ? Enfin, on constate qu'il faut pouvoir déterminer le besoin d'appui extérieur en termes d'ergonomie et de conduite du changement. Quel doit être le véritable montant de l'investissement ? Seulement technique ou organisationnel et social ? Au-delà des trois ou quatre accompagnements qui restent à mener sur les six prochains mois, des repères seront formalisés puis diffusés lors de prochaines manifestations où témoigneront entreprises agroalimentaires et équipementiers. L'objectif est de créer ainsi une dynamique dans la filière concernée et définir de nouvelles perspectives d'appui, en lien avec les autres filières régionales (végétal, automobile haut de gamme...). ■

Zoom sur le secteur de l'agroalimentaire

Les entreprises de l'agroalimentaire sont soumises à des fortes contraintes (économiques, de flexibilité/réactivité, de qualité et de maîtrise des risques sanitaires...) qui les conduisent à multiplier les projets d'innovation et de modernisation. Parallèlement, elles sont largement touchées par les maladies professionnelles, en particulier les troubles musculo-squelettiques, qui pénalisent leur performance. Des difficultés auxquelles se rajoutent des problèmes d'attractivité et de vieillissement de la population... Un secteur sensible qu'il était intéressant d'accompagner à travers ergoconception, démarche soutenue par la direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt et par le conseil régional des Pays de la Loire.

Anticiper des situations multiples

Néanmoins, bon nombre d'entreprises sont encore démunies, et rares sont celles qui ont pleinement intégré une telle approche dans leurs démarches de conduite de projet. Plusieurs questions restent à éclairer. En effet, il n'existe pas de système technique 100 % fiable qui prenne totalement en compte la diversité des situations.

Prendre en compte les usages et les utilisateurs

Un grand groupe d'assurance souhaite moderniser son équipement informatique pour aider ses commerciaux à homogénéiser leurs pratiques de travail et soutenir la compétitivité de son offre de services. Avant son implantation, une étude sur l'usage de l'outil de première génération identifie les leviers favorisant l'appropriation. Et change la nature du projet.



Par Marcel Lepetit
et Emmanuelle Levy
(consultants DS et O)

Lancer une deuxième génération d'ordinateurs portables sans savoir comment les salariés vont l'accepter et l'utiliser : un risque que ce grand groupe d'assurance n'a pas voulu prendre. Quelques mois avant la mise en service d'un équipement renouvelé, il souhaite donc mesurer le degré d'appropriation et les usages de la première génération de portables dont les commerciaux ont été équipés. Doté d'une fonction CRM (management de la relation client), l'équipement devait améliorer la gestion des contrats (saisie des souscriptions, des modifications...) et la relation commerciale (renseignement de fiches client, planification des visites, aide à la vente, études patrimoniales...). Pour aider le groupe dans sa démarche, DS et O (Développement

tiens et observations auprès des commerciaux et de leur encadrement), est révélatrice.

Redéfinir les modalités de l'outil

Les intervenants se rendent compte que l'organisation antérieure des commerciaux leur donnait une grande autonomie : chacun d'eux était « propriétaire » de son portefeuille clients ; s'il était rattaché à un supérieur hiérarchique, il bénéficiait d'une grande latitude pour organiser ses rendez-vous et constituer sa clientèle. Les compétences

professionnelle. L'analyse des usages montre ainsi que les commerciaux n'utilisent qu'une infime partie des fonctionnalités du nouveau logiciel. Ils ont adapté l'outil à leurs anciennes méthodes de travail, ne le voyant que comme un projet de modernisation exclusivement technique. L'entreprise décide alors d'infléchir la conduite de projet afin de redéfinir les finalités de l'outil et l'organisation recherchée.

Nouvelle conduite de projet

La direction réorganise le projet autour de la relation avec le client : celle-ci n'est plus seulement l'apanage du commercial mais l'ensemble des services de l'entreprise, informé en temps réel des opérations réalisées (nouveau contrat, déclaration de sinistre...) y est désormais associé. L'activité commerciale est donc repositionnée dans le réseau des professionnels de l'entreprise. Et c'est toute l'organisation qui est revisitée. Le projet conduit à une refonte globale des services et du système d'information. La gestion de projet est élargie, les formations se multiplient et un véritable accompagnement du changement est mis en œuvre. L'utilisation même de l'outil a « basculé » : il ne s'agit plus de l'adapter aux anciennes méthodes de travail mais d'intégrer les usages potentiels de l'outil par les différents acteurs de l'entreprise dans le travail au quotidien. ■

La gestion de projet est élargie, les formations se multiplient et un véritable accompagnement du changement est mis en œuvre.

Social et Organisation), accompagné des cabinets Aegist et Geste, pilote une étude auprès des utilisateurs. La complémentarité des intervenants (sociologues, ergonomes et ingénieurs) lève ainsi le voile sur des questions stratégiques pour l'entreprise : l'organisation du travail a-t-elle tiré le meilleur parti du nouvel outil ? L'investissement a-t-il été réfléchi autrement que d'un point de vue technique ? Les fondements du métier de commercial ont-ils évolué ? L'étude, tant quantitative (enquête sur le taux d'utilisation des différentes fonctionnalités) que qualitative (analyse des usages par entre-

n'étaient pas formalisées et la coopération avec les collègues se faisait un peu au « feeling » personnel... Un mode de fonctionnement totalement en contradiction avec les fonctionnalités offertes par le nouveau logiciel : méthodes de vente prédéfinies, normalisation des pratiques, visibilité sur le fichier clientèle et donc partage possible des portefeuilles, compte rendu d'activité... Autant de freins à l'implantation du nouvel outil, la nouvelle organisation n'étant pas « achetée » par les commerciaux, car l'utilisation de l'outil par le management remet en cause leur métier même et leur identité pro-

Seuls
35%
des
commerciaux
utilisent l'outil,
mais
85%
considèrent
que c'est
un outil
important...

La simulation « participative » ? Il s'agit d'une méthode lancée par plusieurs organismes européens à travers le projet PSIM (Participative Simulation Environment for Integral Manufacturing Enterprise Renewal) dont l'objectif est de proposer un outillage complet aux entreprises pour améliorer les systèmes de production.

Des logiciels performants de simulation

D'après la traduction de «Framework PSIM» de Michiel de Looze (TNO, Pays-Bas)

Le PSIM (*Participative Simulation Environment for Integral Manufacturing Enterprise Renewal*) : grâce à un logiciel, la simulation participative propose aux entreprises un système d'amélioration de la production dont le développement a été confié à différents partenaires institutionnels et chercheurs européens.

Un prototype de six composantes principales de nature informatique, type logiciel ou progiciel de gestion

PROJET PSIM :
PARTICIPATIVE SIMULATION ENVIRONMENT FOR INTEGRAL MANUFACTURING ENTERPRISE RENEWAL

5 ENTREPRISES

Secteur : industriel

Activités : fabrication intégrale dans des usines de montage

Les nouvelles technologies apportent un plus à la phase de conception des systèmes productifs à condition d'intégrer une dimension participative.

intégré (*voir encadré*), a été testé dans cinq entreprises. Deux d'entre elles témoignent de leur expérience et apportent leur point de vue sur l'outil.

Deux entreprises au banc d'essai

Chez CRFiat, le déploiement du PSIM s'est traduit par un gain d'efficacité en termes de conception. Extrêmement utile, le navigateur a

permis aux ingénieurs, administrateurs et concepteurs de travailler simultanément sur le même projet de conception et de proposer des modifications, immédiatement

portées à la connaissance des autres utilisateurs.

Toutefois, la convivialité du navigateur pourrait être améliorée.

L'outil Ergotool viendra compléter les systèmes d'analyse ergonomique actuellement utilisés par l'entreprise.

Au Finland Post, de nombreuses idées d'amélioration ont été dégagées par cette société de tri postal. Elles se sont traduites par des gains importants en productivité et en satisfaction des salariés. Pour ces services postaux, l'essentiel portait sur la dimension participative des tests des outils. L'outil Ergotool a été

considéré comme très précieux, car il a permis d'identifier des opportunités d'amélioration spécifiques liées aux données numériques sur la sécurité et sur les opérations de levage, de traction et de poussage. L'entreprise a jugé très utile l'outil STSD, dont les critères lui permettent de mieux appréhender la portée d'une telle décision. En outre, la dimension participative a permis à un plus grand nombre de personnes de s'approprier l'outil et d'en accepter les améliorations. Selon les utilisateurs, cette solution présentait l'avantage de pouvoir évaluer simultanément plusieurs aspects. Enfin, ces tests ont aidé l'entreprise à sélectionner un progiciel de gestion intégrée approprié.

Des utilisateurs convaincus

Le PSIM s'est finalement imposé comme un outil essentiel dans la gestion des simulations participatives. Les utilisateurs ont accueilli favorablement les deux étapes de la procédure : l'analyse de l'existant et les groupes de discussion sur les idées d'amélioration réunissant ingénieurs, opérateurs, administrateurs et concepteurs. Les nouvelles technologies apportent donc un plus à la phase de conception des systèmes productifs, à condition d'intégrer une dimension participative. ■

les six composantes du PSIM

- Procédure : une approche par étapes visant à aider une entreprise à déployer le PSIM.
- Ergotool : un logiciel qui intègre les dernières directives pour évaluer la charge de travail des opérateurs, mesurer les effets des tests et soumettre des idées d'amélioration.
- Outil STSD (Socio-Technical Systems Design) : un logiciel destiné à un groupe pour développer une structure organisationnelle sociotechniquement saine.
- Navigateur : un logiciel d'aide qui permet à l'utilisateur final de trouver le logiciel idoine.
- Ontologie : un langage qui facilite la modélisation de l'entreprise à partir de modèles TIC.
- Intégrateur : un logiciel qui est utilisé pour extraire les données provenant du progiciel de gestion intégrée (PGI) afin d'évaluer la portée des idées d'amélioration.

POINTS DE VIGILANCE

1

Construire les bases d'une implication utile à chacun

Le projet d'investissement alterne des étapes d'analyse et de diagnostic et des moments de construction avec... les utilisateurs. On oublie souvent de leur faire partager les résultats d'une analyse qui légitime de faire autrement demain, mais aussi de rendre compte des décisions, suite au travail de construction de solutions techniques et organisationnelles. Il n'est pas rare également de croiser des personnes

devenues réfractaires au changement car leur implication dans un projet n'a jamais été reconnue. Il est donc important de prévoir les moyens de reconnaître ces personnes impliquées, de valoriser le temps passé et les perturbations subies, bref, de montrer que leur engagement a été pris en compte et n'est pas passé inaperçu. Favoriser et reconnaître l'engagement facilitent l'appropriation et renforcent la réussite du projet.

2

La simulation comme espace de négociation sur le travail

Pour intégrer de façon simultanée le point de vue du concepteur et de l'exploitant et pour prendre en compte les contraintes réelles de travail, présentes et futures, la simulation est une aide précieuse et pas forcément coûteuse. Se mettre autour d'un plan d'installation d'une nouvelle machine, d'une maquette en carton, d'un poste

d'assemblage, d'un dessin de processus d'information... permet, à partir d'un support tangible, de discuter et de décider. Pour en tirer les fruits, il faut avoir aussi les bons interlocuteurs selon les métiers concernés et un animateur qui permette à chacun de se comprendre et de co-construire les solutions malgré les langages d'experts.

3

Vérifier les conditions de faisabilité d'une conduite participative de projet

Engager une conduite participative de projet peut souvent être lourd et exigeant. Il existe des risques d'échecs. Il convient de vérifier certaines conditions pour adapter la démarche et en faire, dans certains cas, un acte pédagogique pour les acteurs. On peut ainsi repérer quatre grandes conditions : ① les moyens en temps et en compétences (notamment du responsable de projet) ; ② l'engagement du dirigeant et de l'encadrement intermédiaire pour que soit portée et relayée parfaitement une vraie

prise en compte du travail réel ; ③ la qualité du dialogue social ou des relations de travail car la prise en compte du réel réclame un haut niveau de confiance entre les acteurs et enfin ④ l'expérience d'autres démarches « participatives ». Les démarches qualité ou d'évaluation et de prévention des risques peuvent avoir une valeur pédagogique pour l'entreprise. Toutes ces conditions ne sont pas forcément réunies en même temps. Selon sa situation, une entreprise peut imaginer alors un « parcours pédagogique ».

OUVRAGES

Conception des lieux de travail et des situations de travail.

Santé et sécurité : démarches, méthodes et connaissances techniques, M Charvolin, M. Duchet, G. Feigel et J.-L. Pomian, Institut national de recherche et de sécurité, 2006, 152 pages.

Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie, F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen, éditions de l'Anact, 2006, 318 pages.**Management des nouvelles technologies et e-transformation : regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail**,

Michel Germain, éditions Économica, 2006, 292 pages.

L'Impossible conduite du projet de SI, Didier Quan,

éditions Hermès, 2006, 179 pages.

De l'informatique : savoir vivre avec l'automate, Michel Volle,

éditions Économica, 2006, 614 pages.

La Conduite de projet d'investissements en PME/PMI picardes : diagnostic et perspectives, Romain Chevallet et Marylène Coppi, éditions de l'Anact, 2005, 69 pages.**10 points de vigilance pour l'usage des technologies de l'information et de la communication en PME : guide pratique**, Aravis (Action pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), 2004, 38 pages.

E-projets : la conduite du changement par la traduction, éditions de l'Anact, 2003, 36 pages.

Systèmes de gestion intégrés : des technologies à risques ? L'impact des PGI sur l'emploi et le travail, Laure Lemaire, éditions Liaisons, 2003, 142 pages.

Agir sur... La conduite des E-projets, Romain Chevallet et Odile Rocher, éditions de l'Anact/éditions Liaisons, 2003, 120 pages.

Ce numéro de *Travail et Changement* est dédié à Laurence Ternisien d'Ouille, chargée de mission de l'Anact qui nous a quittés en décembre 2006.

Laurence a rejoint l'Anact en 2001 après avoir été Déléguée Régionale aux Droits des femmes en Rhône-Alpes. Elle était en charge du développement des financements du Fonds social européen et a notamment contribué au projet européen *www.ict* sur l'égalité professionnelle dans les métiers des technologies de l'information et la communication.

« La recherche au Cigref : spécial Innovation », *Cahiers du Cigref*, n°s 1, 2 et 3, septembre 2006, téléchargeables sur le site du Cigref : <http://cigref.typepad.fr>

« La conduite de projet d'investissement : regards et perspectives dans 95 PME-PMI picardes » : une étude menée sous la direction de Marylène Coppi, téléchargeable sur www.cestp.aract.fr

Consultez les dossiers en ligne « e-transformation » et « transformer les organisations » avec de nombreuses ressources disponibles, des cas, des études et des guides sur www.anact.fr

sur le web sur anact.fr

ARTICLES

« Moderniser les PME », *Travail et changement*, n° 301, mars/avril 2005, 15 pages.

« Déployer un progiciel de gestion intégré au service de l'organisation », *Travail et Changement*, n° 299, novembre/décembre 2004, 15 pages.

« Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception », *Pistes*, vol. 3, n° 2, octobre 2001, 16 pages.

« L'ergonomie et la performance d'installations automatisées », in *Les Transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, actes du XXXVI^e congrès de la Self-Ace, vol. 4, Jean-François Thibault, Montréal, Canada, p. 88-93.

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel

L'approche « processus – compétences »

R. Demeestere, V. Genestet, P. Lorino



Changer de stratégie pour attaquer un marché, pour personnaliser ses produits ou renouveler sa gamme... c'est vital pour l'avenir d'une entreprise. Encore faut-il disposer d'hommes et de femmes qualifiés pour produire, pour vendre... les nouveaux biens ou services. Or, les questions de compétences sont, le plus souvent, reléguées au second plan, loin derrière les choix financiers, technologiques et commerciaux. Bref, on fait comme si l'opérationnel allait suivre... la stratégie. Pour les auteurs, cela ne va pas de soi. Le prix à payer est parfois lourd tant sur le plan de la performance qu'au niveau social.

Ainsi, les auteurs proposent de faire de la gestion des compétences un objet stratégique à part entière avec la démarche SPOC (Stratégie Processus Organisation Compétences) éprouvée dans de grandes entreprises. Fondée sur l'analyse des activités et des processus, celle-ci consiste à construire une représentation partagée des risques d'inadéquation entre les besoins en compétences d'aujourd'hui et ceux à court, moyen et long terme.

La preuve en est faite par 4 interventions SPOC menées par les auteurs, et décrites dans cet ouvrage.

▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____ Ville : _____

Tél. : _____ Fax : _____

E-mail : _____

Je souhaite recevoir la lettre électronique de ma région.

→ À retourner à

**Anact – Mission relation clientèle
4, quai des Étroits 69321 Lyon Cedex 05**

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel **L'approche « processus – compétences »**

par R. Demeestere, V. Genestet, P. Lorino
189 pages – ISBN : 2 913488 39 0

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	20 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Dominique Baradat, Stéphanie Basset, Jérôme Bertin, Pascale Bossard, Ludovic Bugand, Romain Chevallet, Élisabeth Dewanckel, et Nathalie Martinet ainsi que Marcel Lepetit et Emmanuelle Levy (DS et O). Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Roger ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie, fabrication : P. Fontenaille et C. Moreau) – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 2^e trimestre 2007. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.