

outil d'anticipation

questions à se poser
en amont du changement



Intégrer le **facteur humain**
dans les
projets d'investissement

pour répondre aux enjeux de performance
économique et sociale

Cet outil a été élaboré dans le cadre de la Charte IAA



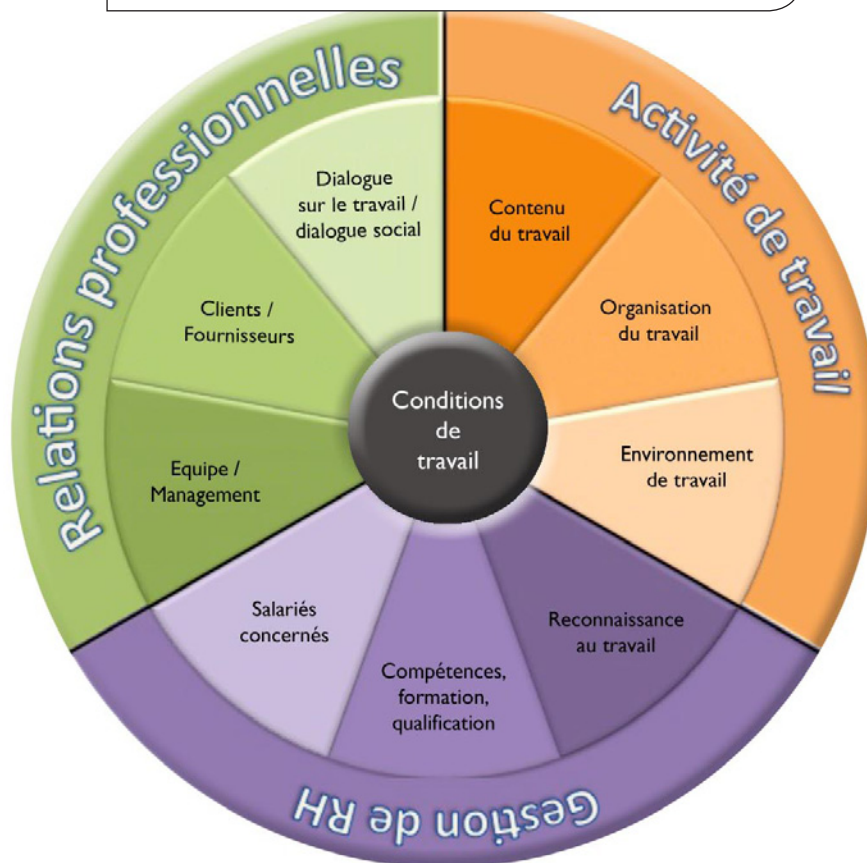
Questions à se poser en amont d'un projet de changement

J'ai un projet de changement :

je veux mettre en place un nouvel aménagement, un chantier Kaizen, une nouvelle machine, je souhaite automatiser une ligne, intégrer un ERP tel que SAP, prévoir un déménagement, un agrandissement de l'atelier, modifier les flux, ...

➤ je me pose des questions sur les éléments suivants

Stratégie et facteurs d'évolution



Je viabilise mon investissement et j'anticipe les risques professionnels (RPS, TMS, pénibilité)

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

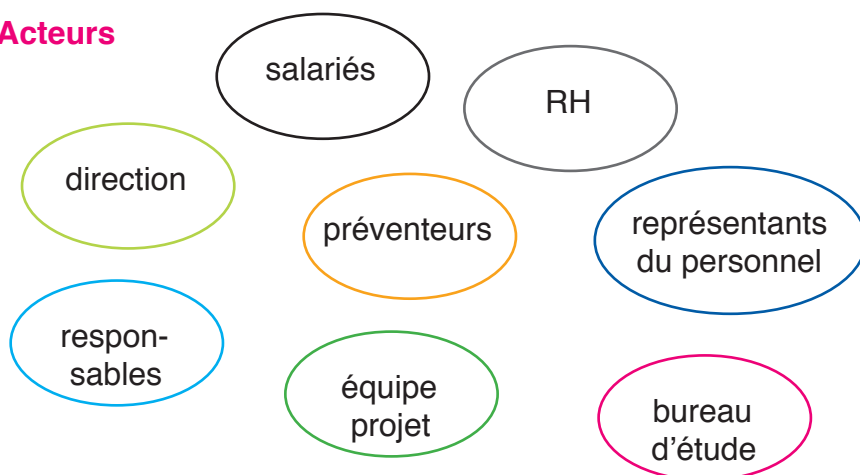
Comment dois-je m'y prendre ?

Méthodologie pour répondre aux questions à se poser

- **Entretiens collectifs ou individuels** en utilisant les questions comme trame d'entretien - l'ordre des questions est sans importance
- À l'occasion d'un groupe de travail sur le projet, associant l'encadrement et les salariés, **poser les questions sur les différents items** de l'outil d'anticipation.
- **Analyse des documents** relatifs au projet



Acteurs



Principes

- **L'engagement** des décideurs et de la direction
- **La participation des salariés**, notamment des futurs utilisateurs
- **Une connaissance de l'existant** : repérer les points à **conserver**, les **bonnes pratiques**, et les points à **améliorer**
- **Une communication** dès le début, et à chaque étape du projet.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Stratégie et facteurs d'évolution

Quel projet pour mon entreprise ?

- **Quel est mon projet ?** Consiste-t-il en un déménagement ? Implantation d'une nouvelle ligne ? Mise en place d'un ERP ? Une réorganisation ?
- Mon projet est-il **lié à une évolution de l'environnement** ? réglementaire, économique, ...
- Quelle sont **mes finalités** avec ce projet ? Je cherche à diversifier mes produits, réduire mes coûts, réduire mes délais, développer de nouveaux marchés, innover ? Repositionner mon marché ... ?
- Ai-je **structuré mon projet** : équipe projet avec des rôles et missions clairement définis ?
- Ai-je **communiqué sur le projet** auprès des salariés ? Comment ?





Question à se poser en amont d'un projet de changement

Activité de travail

► contenu du travail



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Quelles seront les **opérations à réaliser** ? (ce sont les opérations dans leur globalité : dimension physique, cognitive et psychique)
- Comment les salariés devront-ils s'y prendre pour réaliser ces opérations ? Disposeront-ils de tous les **moyens nécessaires à la réalisation** de leur travail : informations, matériel, temps, ... ?
- Les salariés auront-ils la possibilité **d'adapter leur méthode de travail** tout en continuant à satisfaire les exigences de qualité, de production, de santé, de sécurité et de bien-être ?
- Comment **les dysfonctionnements** seront-ils gérés ? Des **marges** de manœuvre seront-elles présentes pour que les salariés puissent gérer les **aléas** ? Un lien particulier avec la maintenance est-il à penser ?
- Les **bonnes pratiques** seront-elles maintenues ?
- Le **sens du travail** sera-t-il préservé (finalités, utilité, critères d'un «bon travail», ...) ?

EXEMPLE

L'entreprise mène un projet d'automatisation de poste à la fabrication de feuilletés. Dans le travail, mettre un ingrédient dans un feuilleté ça ne se réduit pas seulement au mouvement physique (mettre l'ingrédient dans le feuilleté) c'est aussi faire un tri visuel en amont. Ce qui nécessite d'avoir des critères de tri explicite, et du temps pour réaliser l'opération. Lors de la mise en place de la nouvelle ligne il faudra prendre en compte cette activité cognitive au même titre que le mouvement physique pour que le tri puisse se réaliser de manière efficace et dans de bonnes conditions. (exemple action sur l'organisation du travail, communication,...).

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Activité de travail

► organisation du travail



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Le **processus de fabrication** va-t-il **évoluer** ? Le travail au sein des autres services amont/aval va-t-il **changer** ? Augmenter en charge ?
- La **cadence** sera-t-elle **impulsée par la machine ou l'opérateur** la choisira-t-elle ? Le **rythme** permettra-t-il de faire toutes les opérations, et ce qu'elles impliquent ?
- Quels seront les **horaires de travail** ?
- Les salariés seront-ils **spécialisés** sur leur poste ou seront-ils **polyvalents** ? Auront-ils une **connaissance suffisante des postes** pour répondre aux exigences de production, de qualité, de sécurité et de conditions de travail ? L'organisation du travail le permettra t-elle ? Les différents postes solliciteront-ils les mêmes articulations ?
- Les **missions** et responsabilités de chacun seront-elles **claires** ?

EXEMPLE

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise crée une nouvelle plateforme logistique automatisée. Si le processus de fabrication n'évolue pas, en revanche la limite pour fabriquer les lots du jour est raccourcie. Au-delà de cette limite les lots ne pourront pas être expédiés au client final. De ce fait, le service ordonnancement doit réorganiser la planification de la production en anticipant la veille des lots supplémentaires. Et les horaires de l'équipe de production du matin ont été modifiés pour répondre à ces nouvelles exigences.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Activité de travail

► environnement de travail



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- L'**aménagement** dans l'espace de travail restera-t-il le même ? Les espaces de **circulation** seront-ils préservés ? Le **flux des produits et des personnes sera-t-il modifié** ?
- Les **outils** prévus seront-ils **adaptés** à l'activité des utilisateurs ?
- Les salariés seront-ils exposés au **bruit**, au **froid**, à la chaleur, aux **vibrations** ?
- Les **postures** de travail seront-elles les mêmes qu'à l'heure actuelle ? Seront-elles **contraignantes** ? Le port de charge sera-t-il limité ?

EXEMPLE

Au sein de l'entreprise, les postes de la nouvelle ligne vont nécessiter un travail debout tandis qu'avant les opérateurs étaient assis. Pour ne pas rester debout toute la journée, il est prévu que les salariés disposent de sièges assis-debout. Ils participeront à leur achat et auront une formation à leur utilisation.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Gestion des RH

► salariés concernés



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Qui seront les **futurs utilisateurs** ? Quel sera l'effectif concerné ?
- Quelles seront les **caractéristiques du personnel** concerné (sexe, âge, ancienneté, inaptitudes, MP...) ?
- La **pyramide des âges** de l'entreprise est-elle déséquilibrée ? Si le projet nécessite des recrutements, me permettra-t-il de rééquilibrer ma pyramide des âges ?
- Le poste pourra-t-il être tenu par tous ?
- Les salariés seront-ils exposés à de nouveaux risques ? Le changement sera-t-il l'occasion de diminuer l'exposition aux risques sur tous les postes, de façon équilibrée ?

EXEMPLE

Dans l'entreprise, le personnel qui sera concerné par la nouvelle situation est un personnel en partie saisonnier qui ne parle pas forcément la langue française. Un groupe de travail a réfléchi sur l'accès à l'information pour cette population et a fait des affiches sous forme de photos et de sigles.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Gestion des RH

► Compétences / formation / qualification



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Les métiers vont-ils évoluer ? De **nouveaux métiers** vont-ils apparaître ? De nouvelles qualifications ?
- Les **compétences requises** pour la future situation de travail seront-elles les mêmes qu'aujourd'hui ? Exigeront-elles de développer de **nouvelles compétences** ? Les fiches de poste devront-elles évoluer ?
- Des **formations** seront-elles à mettre en place ? Du **tutorat** ?
- La manière d'**intégrer les nouveaux salariés** changera-t-elle ?
- L'entreprise devra-t-elle recruter ? Y aura-t-il des **mobilités internes** ?
- Les salariés auront-ils la possibilité d'exercer leurs compétences, d'apprendre des choses nouvelles, de transmettre leur métier ?

EXEMPLE

Pour l'entreprise qui met en place des chantiers Lean, ce sont les managers qui vont en assurer la conduite sur le terrain. Cette nouvelle organisation nécessite de nouvelles compétences pour le management en termes d'animation et de gestion de projet. Ils ont suivi des formations en plus de celles liées à la technique des chantiers Lean, en amont du démarrage du projet.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Gestion des RH

► Reconnaissance au travail



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- La possibilité de **se sentir respecté et écouté**, de participer aux décisions sera-t-elle présente ?
- Quelles seront les **modalités de reconnaissance** de ce qui est fait ?
- Des moyens seront-ils mis en place pour connaître le travail des uns des autres ?
- Les **critères de reconnaissance** seront-ils clairs ?
- Le système d'**évaluation** va-t-il changer ?

EXEMPLE

A l'occasion de son projet de déménagement, l'entreprise a organisé la visite des futurs locaux par ses équipes en groupes interservices, ce qui a permis de mieux connaître le travail des uns et des autres et les contraintes de chacun.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Relation de travail

► équipe / management



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- L'**organigramme** de l'entreprise va-t-il changer ?
- La **composition de l'équipe** sera-t-elle toujours la même ? Les relations dans l'équipe vont-elles évoluer ? Nécessiter de la **coordination** ? **Coopération** ?
- Le **rôle du manager** va-t-il évoluer ? Quel sera le lien entre le manager et l'équipe ? La **fiche de fonction** sera-t-elle mise à jour ?
- En cas de difficultés, sera-t-il possible d'avoir de l'aide ou du soutien des collègues ? De la hiérarchie ?
- Le travail du salarié sera-t-il dépendant de celui d'autres collègues ?

EXEMPLE

Il y a maintenant un an, un manager prend d'autres responsabilités au sein de l'entreprise. C'est l'occasion d'une évolution du modèle d'organisation jusqu'ici pyramidal en développant la responsabilisation du personnel. Au cours de réunions hebdomadaires régulées par un animateur désigné par l'équipe, chaque salarié propose des actions d'amélioration qu'il met ensuite en place. Au final, la polyvalence se développe, l'organisation du temps de travail est améliorée, la relation client est optimisée, les indicateurs qualité sont au vert...et la considération et le bien-être des salariés aussi.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Relation de travail

► client / fournisseur



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Y aura-t-il des **nouveaux fournisseurs** ?
- Le **lien avec le fournisseur** (interne ou externe) sera-t-il toujours le même ?
- L'**interaction avec les clients** internes ou externes va-t-elle évoluer ?
- Les activités confiées à **des prestataires** vont-elles changer ?

EXEMPLE

Avec la mise en place de sa nouvelle plateforme logistique, l'entreprise va gérer les stocks des autres entreprises du Groupe qui vont devenir des clients internes. Au-delà de l'augmentation de la charge de travail du service logistique de l'entreprise A, ce changement a aussi un impact sur son service de production. Alors que celui-ci pouvait livrer la logistique avant 14h, demain il devra fournir son stock avant 13h, ce qui oblige à revoir la planification globale de la production.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

Relation de travail

- ▶ dialogue professionnel et dialogue social



Questions à se poser en référence aux situations actuelles

- Les **espaces pour parler** du travail (groupes de travail, points d'informations, ...) existeront-ils toujours ?
- Les modifications seront-elles prises en compte dans le **Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER)** ?
- Le CHSCT ou les DP ont-ils donné un avis sur le projet en amont ? Quel est-il ? Les arguments avancés par les représentants du personnel seront-ils pris en compte ? Si oui comment ?
- Les **acteurs ressources externes** seront-ils sollicités (services de santé au travail, Carsat, ...) ?

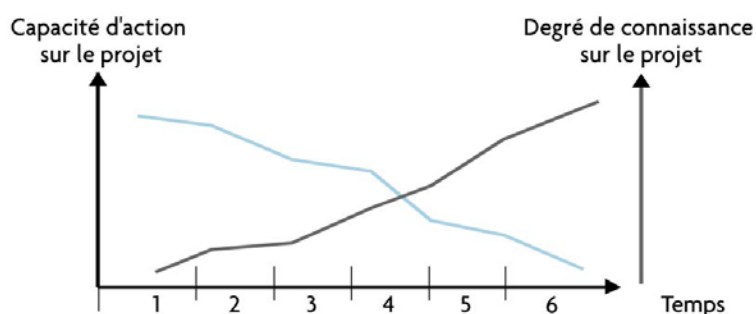
EXEMPLE

C'est à l'occasion de son projet de changement que l'entreprise a inscrit dans son organisation des espaces d'échanges sur le travail. Ils étaient réalisés jusqu'à présent de manière informelle. Les salariés, qui sont aujourd'hui associés aux réflexions se sentent écoutés et valorisés.

Questions à se poser en amont d'un projet de changement

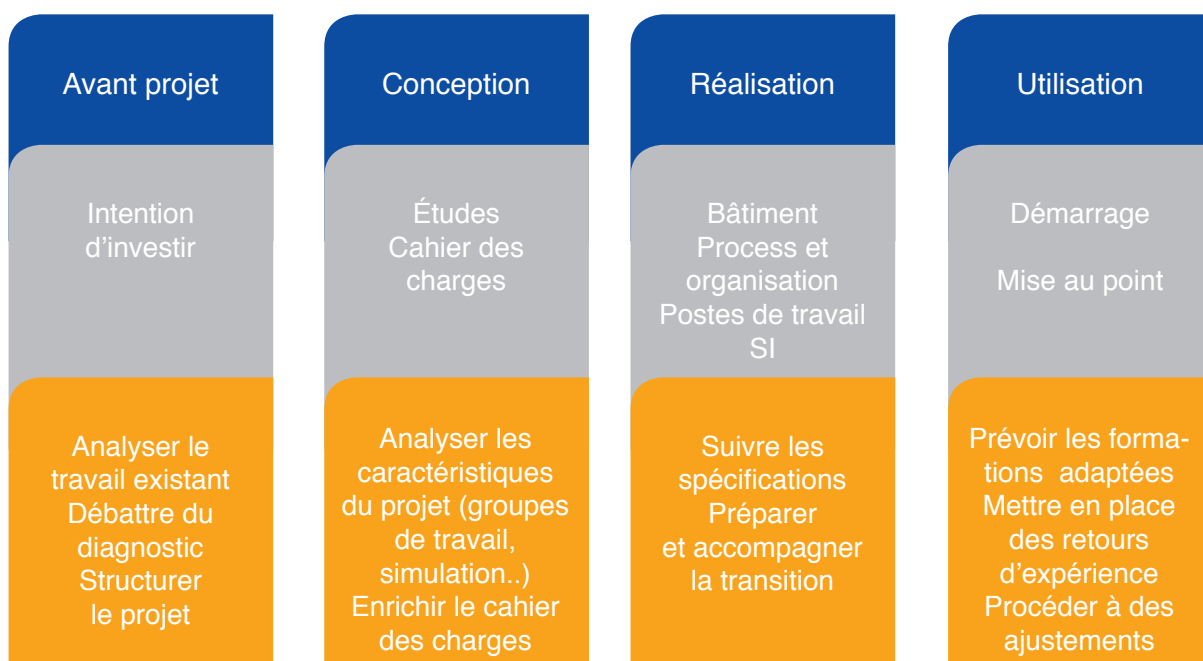
Quelques repères sur la conduite de projet

Plus on avance dans un projet, plus on en connaît les contraintes et les subtilités, plus les marges de manoeuvre se réduisent



Il est donc important de se poser les questions **le plus en amont possible**.

La conduite du projet



Questions à se poser en amont d'un projet de changement

En 2016, dans le cadre de la charte IAA, l'Aract Bourgogne-Franche-Comté (ex Aract Bourgogne et Fact) a animé une action collective avec huit entreprises de la filière alimentaire.

Elle a construit cet outil d'anticipation pour les acteurs des entreprises concernées par un projet d'investissement, avec l'appui des partenaires du projet en région.



Les entreprises participantes

- Européenne de Condiments
- Cérélia
- Bigard
- LDC Bourgogne
- Beaune Brioche
- Clavière Viandes
- Monts et Terroirs
- Fromagerie Clerval
- Michel Bolard

Pour aller plus loin

- Fiche Synthèse Novorga 3

Nouvelles formes d'organisation du travail et prévention des risques professionnels

site bourgognefranchecomte.aract.fr - rubrique téléchargement

Fiche outil « **Groupes participatifs** » Pages 32-33-34

- Des sites web

www.agrotour.fr

www.rallynov.fr - rubriques « **Initiatives des entreprises** »

- L'argumentaire - site bourgognefranchecomte.aract.fr - rubrique téléchargement