

Du prescrit au réel, l'accompagnement du changement comme outil pour une intégration collaborative des prescriptions ergonomiques

Alexandre MORAIS

Responsable du département
morais@ackia.com

Florence SUSSET

Ergonome consultante
susset@ackia.com

Membres de l'ARTEE

Société ACKIA

88 Ter Avenue du Général Leclerc
BP88

92105 BOULOGNE CEDEX
01.41.31.55.55

INTRODUCTION

Contexte

La pression de la CEE, pour que dans le domaine agroalimentaire des systèmes de traçabilité soient mis en place, et la concurrence entre coopératives agricoles ont conduit EMC2 (coopérative céréalière) à entreprendre plusieurs transformations :

- informatiser l'ensemble de la gestion des activités de l'entreprise ;
- rechercher la certification ISO 9002 sur l'ensemble de ces activités (l'activité céréalière aussi bien que l'activité d'approvisionnement) ; cette tâche a été confiée au service qualité de la coopérative.

Pour la coopérative, l'enjeu était de parvenir à prendre en compte ces fortes contraintes tout en étant à l'écoute des deux principales populations concernées : ses salariés et ses adhérents. En termes de communication, la coopérative a présenté ces transformations comme une opportunité permettant d'améliorer ses performances et de satisfaire ses adhérents par un meilleur service.

En termes d'informatisation, le choix d'EMC2 s'est porté sur le progiciel «Projection» spécifique à la gestion des coopératives agricoles, basé sur l'environnement Windows. Il est destiné à être mis en réseau dans les 90 silos, les 45 magasins d'approvisionnement répartis entre la Haute-Marne et la Meuse, ainsi que dans les services du siège.

Pour la société Genèse, éditrice du logiciel, un des gros enjeux du projet découle du fait que ce progiciel est un produit très novateur dans son intégration des deux composantes principales d'une coopérative (approvisionnement des adhérents et production) pour l'ensemble des activités du siège et des sites locaux. Il est de plus caractérisé par une approche ERP. Face à la concurrence dans le domaine informatique, la réussite et l'aboutissement de Projection sont essentiels pour le développement de la société Genèse. Au moment du projet, EMC2 est le premier client pour ce progiciel.

Cette situation (transformations majeures EMC2, enjeux économique pour Genèse) était favorable à la prise en compte du facteur humain (plus large que l'ergonomie) tout au long de ce projet, à savoir :

- une disponibilité d'esprit de la part de la société Genèse (ce qui ne veut pas nécessairement dire des développeurs) aboutissant à une acceptation plus aisée de nos remarques. Cette attitude était renforcée par le fait que Projection n'étant pas achevée au moment de la négociation avec EMC2, une des composantes de l'accord était la prise en compte des spécificités EMC2 pour les parties encore en développement,
- une écoute plutôt favorable de nos prescriptions de la part des managers de EMC2, conscients de l'importance des changements en cours dans la coopérative. Un indicateur prégnant est l'allongement de notre mission qui est passée de 120 jours à plus de 300 jours suite à l'ajout de nouvelles tâches.

Objet de la prestation

Nous avons été sollicités pour anticiper la mise en place du nouvel outil «Projection» et faire en sorte qu'il soit opérationnel pour le commencement de la moisson au 1er Juillet (les délais du projet étaient de huit mois initialement à partir de Novembre de l'année précédente).

L'objectif final était d'accompagner le projet de conception afin de sensibiliser les utilisateurs aux enjeux des changements en cours à la coopérative et de les former à l'outil «Projection».

Le préalable à notre intervention était une analyse macroscopique de l'activité de travail (la demande initiale concerne l'accompagnement au changement et non pas l'ergonomie du logiciel). A cette occasion, des aspects critiques, relevant plus des aspects sociaux et des conditions de travail que des problèmes technologiques, ont été révélés. Ces points sensibles ont conduit à une transformation de notre mission par ajout de tâches telles que la définition des procédures de gestion. Cette tâche nous a permis d'intégrer le point de vue de l'ergonomie dans la définition des procédures, tâche habituellement à la charge des organisateurs. Ainsi nous avons pu intégrer des éléments de l'ordre de l'activité effective dans des procédures relevant habituellement du prescrit.

En accord avec la coopérative, il a été décidé d'ajouter à notre prestation initiale une composante organisationnelle et sociale dans notre

analyse et nos prescriptions. C'est cette intégration des aspects socio-techniques dans une prestation d'ergonomie du logiciel que nous relatons dans ce document. Le but de notre présentation est de décrire la mise en œuvre de prescriptions définies par l'ergonome dans un processus d'accompagnement progressif et évolutif. Il s'agit également de montrer comment l'appui sur une participation active du collectif de travail a permis d'adapter et de traduire les enjeux de la coopérative aux spécificités des conditions de travail, des activités ainsi qu'aux caractéristiques des salariés impactés directement par les changements en cours.

METHODOLOGIE

Pour mener à bien ce projet d'accompagnement du changement, nous avons mis en place les structures participatives suivantes :

- un comité de projet dans lequel nous avons été force de proposition sur les actions d'accompagnement à mettre en œuvre,
- un groupe de travail évolutif, dans lequel nous avons procédé par des entretiens et des observations avec les utilisateurs de différents profils afin de recueillir des données métiers existantes,
- un groupe de travail «Interface Homme Machine», constitué d'utilisateurs et de développeurs, avec lesquels nous avons focalisé nos actions sur l'utilisation du progiciel. Le but était de décrire les modes opératoires et l'organisation des activités autour de l'outil, de faire évoluer le progiciel de façon ergonomique, etc.,
- des réunions d'interaction basées sur des techniques d'entretiens avec les utilisateurs fonctionnels de l'organisation afin d'appréhender les subtilités et les spécificités métiers.

Les principales phases du projet sont les suivantes :

- analyse de l'activité et prise de connaissances métiers,
- rédaction de l'aide en ligne sur l'utilisation de l'outil et sur les procédures métiers parallèlement à la définition des procédures ISO,
- rédaction du support de formation parallèlement à la documentation utilisateurs,
- assistance au déploiement de l'outil en 1ère moisson : mise en place d'un service de hot-line et consolidation de formation sur le terrain.

OBJET DE NOTRE COMMUNICATION

Le **préalable à notre intervention** a été une formation de deux jours aux pratiques de la coopérative, prodiguée par les acteurs du projet (chef de projet) ainsi que des personnes du terrain. Cette formation de cadrage a servi de base de connaissances globales des activités et du fonctionnement de la coopérative agricole. Cette initiation aux pratiques a suscité chez nous un besoin d'approfondissement des connaissances sur les pratiques du métier. Elle a, du reste, initié la première de nos prescriptions.

Afin de faciliter la compréhension de notre exposé, nous avons choisi de présenter ce projet sous la forme d'une succession des principales prescriptions qui ont été mises en œuvre.

Prescription 1 : Analyse du travail

En amont du démarrage de l'étude elle-même, la négociation et la reformulation de la demande initiale du client, à savoir construire une aide en ligne sur l'outil, définir et assurer la formation aux utilisateurs, ont suscité des besoins de compréhension complémentaire aux informations qui nous ont été fournies au début du projet.

Une de nos premières nécessités était de comprendre l'activité des salariés afin de les assister de manière pertinente dans leur quotidien. La seconde venait du fait que l'entreprise étant dans une situation de transformations majeures, il nous était impératif d'identifier les aspects critiques, les éventuels dysfonctionnements et les transformations précises des activités quotidiennes.

Concrètement, l'analyse du travail a été appliquée sur un échantillon représentatif des sites spécifiques suivants : les silos (réception des céréales apportées par les adhérents), les magasins (vente des produits d'approvisionnement), les entrepôts centraux (réserve et stockage des produits pour les magasins), afin de prendre connaissance des composantes métiers et des pratiques.

Cette première prescription a abouti à :

- une découverte de pratiques métiers différentes, voire opposées, selon la localité où l'on se situe et l'éloignement des sites par rapport au siège de l'entreprise ; difficulté qu'il a fallu prendre en considération pour la suite des prescriptions, afin de construire une pratique commune à partir des différentes expériences rencontrées,
- la découverte de pratiques peu orthodoxes et floues de certains services qu'il a fallu gérer

et «dévoiler» pour une transparence des pratiques de chacun, point très délicat à traiter.

La nécessité de prendre en compte la dimension sociale du projet, en particulier la composante humaine, et non seulement la composante technique, va motiver les prescriptions qui vont suivre.

Prescription 2 : Démarche participative

Suite à l'analyse du travail, nous avons été amenés à formuler des prescriptions étendues par rapport à la demande initiale. Une réflexion sur les résultats de cette analyse nous a permis d'identifier la nécessité de constituer des groupes de travail spécifiques.

Cette prescription s'est concrétisée par la participation des acteurs de chaque profil métier pour rédiger les procédures de travail et détailler le contenu des modes opératoires.

Une première difficulté a été de dépasser la défiance initiale que le service qualité avait à l'égard des ergonomes. Ces réticences ont été apaisées grâce à notre travail collaboratif et aux itérations entre la qualité et nous, au fur et à mesure de leur élaboration, dès lors que la qualité a identifié la complémentarité entre les deux points de vue, il y a eu véritable collaboration..

La seconde difficulté résulte de la confrontation du travail prescrit en cours de formalisation et du travail réel qui rendait impalpables les limites d'activité entre certains services. Une grande diplomatie a permis l'adhésion des salariés afin d'instaurer un dialogue permettant d'enrichir et de lever les zones d'ombre dans l'activité.

En termes d'impacts sur l'outil et les situations de travail, cette prescription aboutit aux actions suivantes :

- un changement de point de vue, aux yeux des managers du projet, du rôle des destinataires de l'outil. D'une position de client (utilisateurs finaux de Projection), les destinataires passent à celle d'acteur de la maîtrise d'ouvrage dans le projet (comme force de propositions),
- l'approche participative des salariés qui aboutit à un consensus qui s'est exprimé au travers de la définition des nouvelles procédures comme déroulement de leur activité à leur poste de travail. En outre, il s'est également exprimé par la modification des interactions entre l'individu et le logiciel ; interactions étant définies au sein des modes opératoires.
- l'intégration du point de vue de l'ergonome dans la formalisation des procédures de ges-

tion, destinées au collectif de travail (l'ensemble des activités terrain et siège de la coopérative). Cette action a largement été favorisée à travers le rôle d'interface de l'ergonome entre les décideurs, les organisateurs EMC2, l'informatique et les salariés,

- la mise en place d'une structure d'assistance délocalisée au moment du déploiement de Projection, conséquence directe du succès de la participation des salariés. Cette structure a pris la forme de relais utilisateurs, par secteur géographique de la coopérative, pris en charge par les responsables de secteurs eux-mêmes.

Prescription 3 : Etre en transparence

Au moment de formaliser les procédures de travail, les informations fournies par les fonctionnels et les organisateurs d'EMC2 s'avèrent assez fréquemment insuffisantes. Au début du projet, les explications fournies sont souvent technologiques et ne permettent pas d'expliquer les choix décidés par l'entreprise. En encourageant nos interlocuteurs à nous transmettre de plus amples détails, nous percevons que les prescriptions émanent directement de la hiérarchie et qu'il est nécessaire de les transmettre à tous les salariés pour aboutir à des consensus qui s'appuient sur la réalité des changements.

A cette phase du projet, notre recommandation a porté sur le besoin de communiquer sur les prescriptions émanant de la direction. Cette prescription est renforcée par les facteurs suivants :

- les résultats «négatifs» d'un retour d'expérience lors d'un précédent changement d'outil informatique (dans la branche machinerie de la coopérative) sans communication ni formation aux utilisateurs finaux,
- la volonté de répondre au fur et à mesure de leur arrivée aux interrogations et aux inquiétudes des salariés, axées notamment sur l'avancée du projet et les impacts sur l'activité future. Par exemple «Que va devenir ma relation avec l'adhérent ?» ou «Comment vais-je saisir le poids d'un camion si le silo ne possède pas de balance ?»,
- le constat du peu de crédibilité d'utiliser Projection comme la cause unique des modifications de pratiques et des procédures,
- l'instauration d'une communication entre les trois positions (pôles) que sont : les salariés, l'entreprise et le projet.

Etre en transparence entre les décideurs et les acteurs du projet se traduit à la fois par

le fait de communiquer sur le déroulement et l'avancée du projet ainsi que sur l'origine des modifications dans les pratiques issues d'une volonté d'entreprise et non pas des contraintes technologiques.

La résultante de cette prescription s'inscrit dans les actions pragmatiques suivantes :

- la définition du contenu et des supports de formations intégrant une partie des nouveaux modes de gestion (économie) destinés à quatre types de population, en tenant compte de l'hétérogénéité des connaissances individuelles en informatique : les magasins d'approvisionnement des adhérents, les silos de collecte de céréales, et les différents services du siège en relation avec le terrain,
- des réunions d'informations plénières auprès de l'ensemble des salariés impliquant la direction et les acteurs du projet,
- la prise en charge de l'intégralité de la formation ciblant non seulement l'outil mais aussi les changements organisationnels (procédures, modes opératoires) et les évolutions de l'entreprise, selon chaque profil métier identifié.

Prescription 4 : Accompagnement aux premiers usages de l'outil

Cette prescription est conséquente à la mise en parallèle, dans le diagnostic, des points suivants :

- un écart entre les pratiques existantes et les pratiques futures probables
- des transformations significatives au sein de la coopérative
- un manque de maîtrise de l'outil informatique par les salariés (contenu et usage de l'informatique), accentué par l'âge avancé d'une partie d'entre eux.

Cette prescription est renforcée par notre connaissance du Progiciel, des nouveaux modes opératoires et des impacts organisationnels, humains et techniques.

De surcroît, l'analyse du travail et les réflexions issues des groupes de travail ont révélé l'inquiétude des utilisateurs (volume de questions) et ont suscité le besoin d'une assistance opérationnelle des ergonomes.

Cette prescription s'exprime via une assistance et un accompagnement au déploiement de l'outil lors des premiers usages en phase de test puis en situation réelle de travail.

L'aboutissement de cette prescription a conduit

aux actions suivantes :

- l'aide apportée aux utilisateurs en phase de recettage du Progiciel, intégrant une plus-value en ergonomie,
- une coopération lors de l'inventaire des approvisionnements servant d'initialisation du Progiciel après la bascule des données de l'ancien au nouveau système de gestion,
- une assistance aux salariés lors de la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion au cours de la 1ère moisson se traduisant sous deux aspects :
 - la mise en place d'une hot-line à distance,
 - un accompagnement sur le terrain, servant de consolidation de la formation.

Ainsi, des prescriptions générales aux prescriptions locales spécifiques que l'on pourrait qualifier de «sur mesure», l'enchaînement des prescriptions de l'intervention a conduit à différentes formes d'actions d'accompagnement du changement.

DISCUSSION

L'assistance dans ce projet, initialement prévue pour l'accompagnement du changement technologique, s'est très rapidement orientée vers un accompagnement tenant compte des modifications sociales. L'analyse, même macroscopique de l'activité, nous a permis de disposer d'arguments nécessitant un accompagnement de nature différente.

En l'occurrence, il a été possible de montrer la nécessité pour le management de l'entreprise, de communiquer sur les véritables justifications du changement, à savoir des raisons d'adaptation de la coopérative au marché et aux Directives Européennes.

En termes de prescriptions, nous avons pu découvrir que la seule prescription descendante, souvent efficace lors de changements technologiques, atteignait ses limites lorsque ces changements avaient un impact important sur les différents collectifs de travail :

- soit par changement des procédures existantes,
- soit par l'apparition de processus induits par les transformations de l'entreprise (le besoin de traçabilité par exemple).

Dès lors que le principe de transparence a été accepté, on a pu observer la richesse de l'apport du collectif de travail qui se positionnait en véritable participant au changement, recherchant le

consensus le plus grand.

Il a même été possible de voir, parmi les participants, des pressions pour que les pratiques «floues» soient éclaircies puis modifiées. C'est le cas du service «Achats» de la coopérative qui s'est trouvé simplifié car plus parlant pour tous (préalablement, seuls quelques salariés, les responsables de ce service, avaient connaissance des règles existantes).

Par ailleurs, on peut noter qu'après quelques semaines de travail, les salariés participant au projet ont pu vérifier que le principe de transparence était mis en œuvre. Dès lors, le point de vue de tous était de partager des objectifs communs. Un sentiment de relative confiance est apparu, confiance qui a permis des participations constructives et collaboratives.

Il est à noter par ailleurs que, les principes de transparence comme celui de participation des salariés ont été acquis non pas dans des réunions formelles mais plutôt lors de séances de travail. C'est d'ailleurs pendant ces réunions, que pour sortir d'impasses, il était nécessaire soit que les véritables raisons s'expriment (transparence), soit que l'information s'obtienne auprès des salariés du terrain.

Si l'on considère la dynamique des prescriptions, ce projet a pu nous montrer que :

- une prescription s'inscrit dans la durée. Il faut la rappeler pour éviter de retomber dans certaines habitudes passées récurrentes,
- la mise en oeuvre d'une prescription n'est pas linéaire,
- les aller-retour entre prescriptions montrent des différences entre les prescriptions descendantes et les prescriptions ascendantes (par exemple, un processus déclenché au siège et exécuté sur le terrain),
- le collectif de travail, devenu acteur, devient prescripteur du progiciel.

Un constat porte sur les **points forts de l'ergonomie** pour faire accepter les évolutions de prescriptions :

- la neutralité de l'ergonome pour faire collaborer l'ensemble des profils métiers,
- la mise en application de prescriptions testées et validées via une coopération du collectif de l'entreprise,
- le fait d'être force de proposition pour trouver les formes de communication pour rassurer les salariés sur les questions des «Adhérents» de la coopérative.

CONCLUSION

Nous avons démontré comment, vis-à-vis des difficultés d'origines diverses, nous avons réussi à faire évoluer et accepter des prescriptions basées sur des standards technologiques vers des prescriptions tenant compte des réalités sociales de l'entreprise ainsi que les spécificités de chaque profil métier.

Nous avons également montré comment nos recommandations se sont orientées vers un plan d'accompagnement du changement afin de répondre aux attentes sous-jacentes des salariés non perçues par les décideurs de l'entreprise.

Une des questions que l'on peut se poser suite à un projet d'une telle ampleur est «Quel est l'impact de l'intervention de l'ergonome pour la suite et la continuité du projet ?». En termes de prescriptions telles que la transparence, la participation des salariés ont été conservées et mise en œuvre par la suite au sein de la coopérative :

- C'est ainsi que les salariés ont pu prendre en charge l'assistance utilisateur sur le terrain, l'idée sous-jacente étant que l'assistance à l'utilisation de l'outil sera plus efficace entre hommes métiers ;
- Un canal de remontée d'informations utilisateur a ainsi été mis en œuvre par l'intermédiaire de ces relais utilisateur ;
- A la suite de ce projet, il est apparu nécessaire de mettre en place une plate forme E-Logistique au sein de la coopérative. L'approche qui a été spontanément utilisée a été celle utilisée pour l'arrivée de Projection.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CHEVALIER (PASCAL), PONS (JACQUES), *La logistique intégrée*, collection systèmes d'information, Ed. Hermès, nov. 1993.

HENRI (ALAIN), MONKAM-DAVERAT (IGNACE), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, juin 1998.

PACHÉ (GILLES), SAUVAGE (THIERRY), *La logistique : enjeux stratégiques*, collection Entreprise, 2ème édition, Vuibert, nov. 1999.

Performances humaines et techniques, Informatisation et documentation (2) (dossier), N°61, nov-déc . 1992.

Performances humaines et techniques, Les procédures (2), N° hors série, juillet-août 1998.

Performances humaines et techniques, Analyse ergonomique du travail, formation et changements, dans les situations de travail, N° hors série, décembre 1998.