

## RÉFLEXION SUR LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE EXPERTISE ERGONOMIQUE : APPORTS METHODOLOGIQUES À LA CONCEPTION DE PROJET

**BLARDAT FRANCINE**

Technologia S.A., 50 rue de Paradis, 75010 Paris, France, [technologia@wanadoo.fr](mailto:technologia@wanadoo.fr)

### Résumé

Comment l'ergonomie peut-elle apporter des réponses pertinentes et faire preuve d'efficacité dans un contexte de transformations continues, complexes et globales?

Cette préoccupation est primordiale chez les ergonomes dont les méthodes doivent souvent s'ajuster aux contraintes et ressources de la situation.

Ainsi, pour mieux s'adapter au contexte dans lequel ils interviennent, les ergonomes sont amenés à faire évoluer leurs propres pratiques et à orienter leur travail en fonction des besoins réels des entreprises.

L'objet de cette communication est de montrer comment une expertise nouvelle technologie sur la mise en place d'un nouveau système d'information (NSI), se transforme en apport méthodologique pour la conception et le développement de projet.

**Mots clés :** Démarche participative, accompagnement du changement, partage d'informations.

### REFLECTION ON THE ADDED VALUE OF AN ERGONOMIC STUDY: METHODOLOGICAL CONTRIBUTIONS TO PROJECT DESIGN

### Abstract

How can ergonomics bring relevant answers show efficiency in a context of continuous, complex an global alterations? This concern is essential for the ergonomists whose methods often have to be ajusted to the constraints and resources of the situation.

So to adapt better to the context in which they intervene, the ergonomists have to develop their own practices and to direct their work according to the actual needs of companies. The purpose of this communication is to show how an expertise new technology on the setting-up of a new system of information (NSI), turns into methodological contribution for the conception and the development of the project.

**Keywords:** Participative method, guidance through the change, the sharing of information.

## INTRODUCTION

Le cadre de cette communication est celui de l'ergonomie participative fondée sur l'analyse de l'activité. Classiquement, pour comprendre l'activité et construire une méthodologie *ad hoc*, il est nécessaire d'identifier et d'analyser l'écart entre le travail prescrit et l'activité réelle des opérateurs. Cette approche permet d'appréhender l'activité dans toutes ses dimensions et de formuler des hypothèses sur les déterminants de la situation et les leviers sur lesquels agir pour améliorer les situations de travail (2).

Dès lors, la mise en place d'une démarche participative requiert un investissement de tous les acteurs impliqués dans le processus de conception (1). La démarche s'appuie non seulement sur l'engagement actif des acteurs à l'intervention ergonomique mais présuppose également qu'ils jouent un rôle dans la construction, le développement et la mise en œuvre des actions résultant de l'intervention (3).

Ces dernières se fondent sur une analyse indirecte de l'activité, c'est-à-dire sur des entretiens guidés par des ergonomes pour en extraire des connaissances sur la base de l'interprétation qu'ont les opérateurs de leur propre activité.

## CONTEXTE DE L'INTERVENTION

La branche française d'un groupe international de restauration collective engage une refonte complète de son système d'information.

En effet son histoire récente est marquée par une expansion importante se traduisant par des rachats de sociétés parfois concurrentes.

Si le changement juridique est établi, il existe en revanche dans ces entités regroupées des différences notables dans l'organisation du travail, les systèmes d'information, les procédures et les pratiques professionnelles.

La ligne managériale est constituée de façon hétérogène d'une entité à l'autre. Aujourd'hui, au vu de sa taille et de la pression concurrentielle extrêmement forte dans ce secteur d'activité, le groupe doit impérativement redéfinir des règles de fonctionnement communes et ainsi homogénéiser ses procédures et ses statistiques.

## DEMANDE

L'intervention entre dans le cadre de la législation sur le recours à l'expert (art. L. 434-6 du Code du Travail) relative à l'introduction de nouvelles technologies susceptibles de transformer l'organisation et le travail des opérateurs.

La demande émane du CCE<sup>1</sup> du segment le plus important du groupe à savoir la restauration d'entreprise. Ces derniers commandent une expertise sur les fonctionnalités et la mise en œuvre du NSI. L'intervention devait évaluer le nouveau système d'information en terme de transformations aussi bien qu'en termes de modes opératoires, d'investissement en temps ayant un impact sur le "cœur de métier", de connaissances requises...

---

<sup>1</sup> CCE: Comité Central d'Entreprise

Ce système englobant l'ensemble des échanges d'information initialement réalisés sur support papier, par téléphone, par fax ou minitel, l'ensemble des agents sont concernés. Cependant, la raison d'être du groupe est "de faire la cuisine et satisfaire les clients", c'est pourquoi l'encadrement<sup>2</sup> porte une attention toute particulière à ce que les chefs d'établissement<sup>3</sup> ne soit pas perturbés par introduction de ce nouveau système.

## MÉTHODE

La méthode d'intervention s'articule selon deux axes, d'une part l'intervention de situations existantes:

- déplacements et entretiens dans des établissements de différentes tailles en région (chefs d'établissements, comptables, contrôleurs de gestion, ARH),
- rencontres avec l'encadrement régional (directeur régional, chef d'agences, chefs de secteurs) ;
- visites de sites pilote ;

D'autre part, l'analyse de la conduite du projet NSI, au siège et dans ses établissements, sur la base de:

- documentation provenant de la Direction (schéma directeur, plan de formation, indicateurs de suivi de formation...);
- rencontres et entretiens avec les responsables de projet (directeur de la division informatique, responsable de l'accompagnement de projet, responsable de la formation du groupe et de ses différents segments, coordinateur à l'interface entre les projets et leur mise en œuvre).

La démarche initiale prévoyait des observations (hors sites pilotes) des chefs d'établissements qui, lors du déroulement de l'intervention, étaient pour beaucoup équipés des nouveaux supports d'information. La réalité de terrain ne nous a pas permis d'observer l'activité des chefs d'établissements. En effet, ces derniers prétextaient des problèmes d'accès soit au réseau, soit aux informations recherchées. Le travail quotidien était effectué avec les anciens outils (téléphone, minitel et papier).

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Le NSI n'a pas été conçu pour répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs, mais pour adapter le travail aux exigences d'unification des procédures de back-office.
- L'introduction du NSI transforme radicalement les modes opératoires, les données concernant la gestion des établissements ne sont plus contrôlées avant de remonter au siège. Par conséquent, la rigueur des procédures d'entrées sur support informatique est accrue en comparaison de l'ancien système. Ce changement entraîne un surcroît de travail pour les chefs d'établissement et un investissement en temps non négligeable.
- Le groupe a connaissance du fonctionnement opérationnel du NSI à travers les enquêtes de satisfaction faites par les prestataires chargés d'assurer les relations de terrain
- Les sites sont sensés alimenter la conception du point de vue de l'utilisation, mais la phase pilote de trois semaines s'est révélée trop courte pour une intégration solide des informations recueillies.

<sup>2</sup> L'encadrement est constitué d'un directeur régional, de chefs d'agences qui supervisent plusieurs chefs de secteurs, de chefs de secteurs qui supervisent plusieurs établissements.

<sup>3</sup> Le chef d'établissement est la personne responsable d'une unité de restauration, celle-ci pouvant aller de 50 à 3000 couverts jour.

- Le partage des informations concernant le projet se fait selon des modalités largement sous exploitées dans le groupe, les directions régionales estiment ne pas être informées des actions en cours, de l'évolution du projet bien qu'il existe différents supports : la messagerie, les notes de services, un journal interne.
- L'aide prévue aux utilisateurs en phase de déploiement laisse supposer une sous estimation des difficultés dont les conséquences porteront sur la fiabilité des informations remontantes et constitueront une charge de travail supplémentaire pour les chefs d'établissements.

## CONTRIBUTION DE L'ERGONOMIE

La présentation des résultats et l'adhésion qu'elle a suscitée auprès des chefs d'établissement et de l'encadrement, a abouti à une prise de conscience réelle des difficultés liées à l'utilisation du NSI. Une nouvelle intervention, cette fois demandée par la Direction du groupe, associant étroitement les représentants du personnel a donc débutée peu de temps après la première. La Direction y voit des possibilités importantes d'amélioration au niveau technique et surtout d'appropriation grâce à la mise en œuvre d'une démarche participative. Cette demande traduit une volonté affichée de la Direction d'améliorer son management en se dotant de moyens propres à se rapprocher des opérateurs et à instaurer de nouvelles règles d'échanges. Plus largement améliorer les relations humaines au sein du groupe. Dans cette perspective, l'ergonomie a permis de clarifier et d'impulser l'établissement des points suivants :

### Un travail sur le pilotage et le contrôle des applications du NSI.

Les indicateurs dont dispose le groupe donnent une vision faussement positive du déploiement :

- l'évaluation de la formation faite « à chaud » est largement positive, mais rend davantage compte de l'aspect convivial de la formation que de l'adéquation entre les connaissances acquises et les besoins des chefs d'établissement en situation d'exploitation, d'autant que les formations précèdent parfois de plusieurs semaines l'installation des équipements ;
- le parrainage des chefs d'établissement par un collègue ou par un chef de secteur est déjà pratiqué dans l'entreprise, mais ne peut fonctionner que dans une relation expert/novice, ce qui n'est pas le cas dans la situation présente. En l'absence d'une véritable structure de contrôle, les indicateurs actuels ne permettent pas d'évaluer, d'un point de vue opérationnel la maîtrise de l'outil, ni les conséquences de son échec ;
- les taux de connexion après formation sont faibles mais peu discriminants et explicatifs de la nature des problèmes ;
- le help desk ne permet pas d'assurer la fonction de pilotage et de contrôle. La diminution des sollicitations est interprétée comme une maîtrise accrue de l'outil alors qu'elle masque le fort découragement des opérateurs.

### 🏢 Le renforcement de la structure de projet et la création d'entités intermédiaires.

Il était nécessaire pour le groupe de transformer sa vision de la conduite de projet et passer du strict « top down » à un équilibrage par « bottom up ». La création d'une commission de suivi<sup>4</sup> et de groupes de travail multi segment permet, à chaque degré, de réfléchir sur la synthèse des besoins, des actions et de la coordination des actions. Cette réflexion devrait être relayée aussi bien dans les directions qu'auprès des chefs d'établissement, avec un niveau de précision adapté aux différentes structures de projet. De plus, cette organisation à l'avantage d'intégrer l'ensemble des niveaux hiérarchiques et l'apport des représentants du personnel aux prises de décisions et au partage d'information. Enfin, la démarche permet d'appréhender les problématiques transverses aux différents segments.

### 🏢 La formalisation des modalités d'échange d'information.

L'un des rôles de la commission de suivi est de réfléchir à la systématisation de la qualification et du traitement des problèmes remontés. Par ailleurs, la commission devra définir le(s) mode(s) le(s) plus largement accessible(s) à tous, le contenu et la fréquence des communications. Cette mission a été demandée par la Direction afin de pallier les filtrages ou les dilutions d'informations.

### 🏢 Concernant les applications futures, une redéfinition de la mise en place des sites pilotes et de leur suivi.

Les premiers groupes de travail en région ont fait émerger quelques difficultés capitales dans les relations avec la direction de l'informatique. Par exemple :

- la nomination arbitraire des établissements comme sites pilotes ;
- la non prise en compte d'un site indiquant qu'il n'est pas équipé de l'application à tester (déficit de régulation). Les responsables informatiques n'ont jamais pris contact avec ce site, bien qu'ils n'en aient reçu aucun retour (déficit du suivi).

Ces dysfonctionnements portent préjudice à crédibilité de l'outil et sont mal vécus par les chefs d'établissement qui se sentent exclus et insuffisamment considérés.

La commission de suivi a ici un rôle de centralisateur et doit catégoriser le problème et contacter les personnes compétentes pouvant le résoudre. En l'occurrence, le responsable de l'accompagnement du changement qui a pris des mesures immédiates pour rétablir la situation.

## CONCLUSION

Le risque majeur du déploiement du NSI est moins les transformations radicales de métier que l'insuffisance de la démarche participative et du suivi annoncé par la Direction. Ceci a été à l'origine d'une réorientation de l'intervention, dans le but de travailler à l'élaboration et la mise en œuvre d'outils permettant une meilleure prise en compte des besoins réels des opérationnels. Ainsi, après avoir répondu à la question initiale sur l'impact métier, nous avons proposé la mise en place de structures de travail à différents niveaux d'organisation. Ces

<sup>4</sup> La commission de suivi est constituée du DRH du segment, du responsable de l'accompagnement du changement, des représentants du personnel et en fonction d'appui, le cabinet Technologia. Des experts sont amenés à intervenir régulièrement pour présenter les nouvelles applications informatiques du NSI.

mesures qui aujourd'hui, viennent d'être mise en place donnent des résultats prometteurs non seulement du point de vue de l'implantation du nouveau système ou de la communication, mais également par la prise de conscience aux différents niveaux décisionnels des contraintes opérationnelles et de l'importance de la participation des acteurs. Ainsi, malgré une première période de gestion maladroite du projet, les attentes sont toujours fortes marquant l'implication de l'ensemble des salariés du groupe et leur volonté de se doter d'outils et d'une organisation facilitant la communication et coordination des actions. Les opérateurs se sentent impliqués dans l'avenir de la société et reconnus par leur encadrement, puisque investis de responsabilités nouvelles. La dimension psychosociale de la démarche participative est donc cruciale dans la réussite d'un tel projet.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) DANIELLOU F., GARRIGOU A. (1993). La mise en œuvre des représentations des situations passées et des situations futures dans la participation des opérateurs à la conception. In *Représentations pour l'action*, Weill-Fassin A., RABARDEL P., DUBOIS D., Octarès, Toulouse
- (2) GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer*, ANACT, Paris
- (3) TEIGER C. (1993). Représentation du travail et travail de la représentation. In *Représentations pour l'action*, Weill-Fassin A., RABARDEL P., DUBOIS D., Octarès, Toulouse