

La conduite du changement au cœur d'un projet d'implantation des TIC¹

Afin d'optimiser les objectifs de qualité d'essais de matériels électroniques en vue de leur certification (jouets électroniques, aéronautiques, équipements à usage domestique), cette entreprise multi sites décide d'investir dans un système d'informatisation centralisé de ses processus. Objectifs : réduire les délais de réponses aux clients et accroître la productivité de l'entreprise. Dans ce contexte de transformation accélérée du travail... la conduite du changement reste le point clé de la réussite...

MOTS CLÈS

- Conduite de projet
- Travail en réseau
- Evolution technologique
- Système d'information
- Performance
- Réactivité

Contexte

Ce laboratoire régional réalise des essais de matériels électroniques pour une certification prenant en compte les normes existantes en matière de sécurité électrique, de compatibilité électromagnétique ou encore de rayonnement radio. L'enjeu de qualité de la prestation est déterminant car la responsabilité du laboratoire est engagée vis-à-vis de son client ou des tiers dans les conclusions qu'il formule. L'entreprise fait partie d'un groupe national qui possède cinq autres sites, dont son siège en région parisienne.

Des outils adaptés à l'organisation

Pour atteindre ses objectifs de qualité, le site des Pays de la Loire a mis progressivement en place une organisation de travail adaptée, articulant toutes les fonctions de l'entreprise (ingénieur d'affaires, technicien, secrétaire) autour de la réalisation des différentes tâches et activités.

Parallèlement, des outils (applications informatiques) et des modèles de documents ont été développés pour faciliter l'ensemble des opérations (essais, rédaction des rapports, facturation...).

Cinq sites, cinq organisations

Cette organisation assure au laboratoire une bonne productivité (environ trois semaines de délai pour réaliser les essais et rédiger le rapport) et une bonne souplesse pour répondre aux variations de charges et aux évolutions des protocoles de mesures.

Les autres sites ont eux aussi développé leur propre organisation, mais tous ont une productivité inférieure (jusqu'à trois semaines de délai supplémentaire par rapport au site ligérien).

Devant ce constat, la direction du groupe a décidé de développer un système informatique centralisé permettant d'uniformiser les pratiques, d'automatiser le maximum de tâches, d'obtenir l'édition automatique des rapports directement à partir des essais, de centraliser l'archivage des données et de faciliter la gestion.

Le groupe vise ainsi une réduction importante du délai pour réaliser les essais et éditer le rapport (quasiment en temps réel) et une augmentation de la productivité en faisant disparaître les activités «frappe» et «mise en page» du rapport.

Concevoir l'outil ne suffit pas, il faut accompagner le changement

Démarche

Le système est en développement depuis neuf mois, quand le responsable du site sollicite les conseillers *Pr@ctice* (1). Ce dernier est inquiet de la future mise en place du système (prévue d'ici 3 mois) et de son impact sur l'organisation du travail.

Un diagnostic est réalisé. L'ensemble des personnels est rencontré et les situations de travail observées. Une démonstration du système est effectuée par le Chef de projet du groupe. >>>



¹ Programme Régional d'Appui pour la mise en place des TIC (2002 à 2004) dans les entreprises (mécanique, plasturgie et électronique). L'ARACT, Pays de la Loire Innovation, CLARTÉ, Pays de la Loire Productive et la MÉITO ont conduit cette action financée par des fonds européens FEDER.

¹TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Le diagnostic permet d'apporter des pistes de réponses sur des questions de sécurité et des problèmes réseau. En même temps, **il met en évidence les répercussions du nouveau système sur l'organisation du travail et sur l'évolution des métiers**, pouvant aller jusqu'à provoquer la disparition de certains postes :

- En particulier, les emplois de secrétariat sont susceptibles d'être remis en question. Pourtant, aucune évolution vers d'autres fonctions n'a été prévue (vers les fonctions commerciales par exemple).
- Pour les techniciens, c'est le sens même du travail qui évolue. Jusqu'à présent, ils maîtrisaient les opérations du début à la fin et utilisaient les outils mis à leur disposition - leur vigilance était en permanence sollicitée pour assurer la fiabilité du résultat. Le nouveau système inverse cet ordre. Il prend en charge le pilotage des opérations tandis que l'opérateur suit et exécute ce que le système lui demande. La vigilance de l'opérateur est, de fait, beaucoup moins sollicitée, puisque seul le système garantit la fiabilité des résultats.

Cette nouvelle situation devrait rendre le travail moins intéressant. De même qu'il ne facilitera pas l'évolution des compétences. Il pourra, en outre, en cas de dysfonctionnement, être source de risques car le processus de contrôle sera « endormi ».

De l'importance d'une adaptation interactive entre l'outil et l'organisation

Par ailleurs, le système risque de faire perdre à l'organisation du travail sa souplesse actuelle. En effet, des modifications de l'outil sont souvent nécessaires du fait de l'évolution des normes ou des cahiers des charges de mesures fixées par les clients. Ces modifications devront être gérées non plus directement sur site, mais via l'administrateur du système central. Enfin, **l'entreprise est alertée sur la nécessité d'accompagner les changements importants dans l'organisation du travail suite à la mise en œuvre du système centralisé** : une mise en place progressive, la formation du personnel au nouvel outil, le suivi de son utilisation, les usages développés, un bilan des difficultés rencontrées avant de passer à l'étape suivante, et enfin la création d'un

comité de pilotage au niveau du groupe. À la demande du responsable de site, les conseillers **Pr@ctice** accompagnent la mise en œuvre du projet sur plusieurs mois. Dès le début de sa mise en place (avec 6 mois de retard sur le calendrier initial), des difficultés techniques et organisationnelles apparaissent. Les conseillers **Pr@ctice** appuient la démarche.

Comme suite au conseil de l'intervenant **Pr@ctice**, la direction du site décide de mettre en œuvre le système par étapes progressives. Des compétences internes sont développées pour faire évoluer le système. Une adaptation interactive du système et de l'organisation du travail est opérée progressivement permettant le développement de l'efficacité de l'outil et le maintien de l'intérêt des salariés. Six mois plus tard, le site a mis en place le système en se l'appropriant, en l'adaptant à ses besoins, en sélectionnant les fonctions utiles et en le faisant évoluer. Compte tenu de son avance dans l'utilisation du système, le site ligérien devient alors le site pilote du groupe. ■

Enseignements & Perspectives

Le groupe a réalisé un gros investissement dans le développement d'un système « idéal », pilotant toute l'activité.

Théoriquement, **le système était conçu pour automatiser l'ensemble des opérations à réaliser** dans une logique implacable.

Une fois le système développé en laboratoire, l'étape suivante consistait à passer rapidement à sa mise en place puis à former le personnel sur ce nouvel outil. **Une seule chose avait été omise : les changements importants que le système allait introduire dans l'organisation du travail** et l'accompagnement de ce changement.

Cet investissement technique a été ren-

forcé par le groupe au moment de la mise en place pour résoudre « techniquement » les difficultés rencontrées, sans prendre du recul et organiser un véritable projet d'accompagnement de la mise en œuvre.

Le site des Pays de la Loire, prenant en compte ces changements, a avancé en conscience, prudemment et progressivement, avec les salariés. Résultats : le système a été mis en place en facilitant l'activité et la création d'une nouvelle salle d'essai avec de nouveaux matériels de mesure. Cette approche, procédant d'**une adaptation progressive et réciproque du système informatique et de l'organisation de travail**, a permis une véritable appropriation du système.

La conduite du changement, point clé de la réussite

Par ailleurs, pour **faciliter le développement des compétences de l'équipe** (en particulier des nouveaux techniciens), des réunions d'échange de pratiques ont été organisées régulièrement entre les techniciens et les chargés d'affaires.

C'est l'occasion pour eux de parler des difficultés rencontrées au moment des essais, des solutions apportées et surtout de comprendre comment et pour quelles raisons ces solutions ont été élaborées.

En complément, des formations internes spécifiques pour les techniciens et les assistantes viennent consolider les compétences et la place des différents salariés dans cette organisation en mouvement vers un meilleur service au client. ■

POUR EN SAVOIR PLUS

Vous pouvez contacter :
Patrick CHAILLOT, chargé de mission
Tél. > 02 41 73 00 22
Email > p.chailLOT@anact.fr



ARACT des Pays de la Loire

ZI Angers Beaucouzé • BP 80023 49071 • BEAUCOUZÉ Cedex
Tél : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44

Email : paysdelaloire@anact.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr