

Travail & CHANGEMENT

Conduire et réussir le changement d'organisation



ENJEUX (P. 2,3)

**Changer d'organisation :
redéfinir les priorités
dans l'entreprise**

ARGUMENTS (P. 4 à 6)

**Les nouveaux défis
des entreprises**

Interviews de Pascal Kern,
chef de projet chez De Dietrich ;
Philippe Lefebvre, sociologue ;
Évelyne Blondeau, conseillère
chez Damart ; Peter Oeij,
chercheur au TNO (Pays-Bas).

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 12)

Textile

**Quand le dialogue
se redynamise**

Service

**Une table ouverte au
changement**

Industrie

**Un outil de pilotage
au service des projets**

Automobile

Où en est le modèle Volvo ?

ALLER PLUS LOIN (P. 13 à 15)

Points de vigilance

Une approche globale pour
réussir ; pas de changement
sans concertation ; bien analyser
tous les aspects du changement.

Note de lecture

Sociologie du changement dans
les entreprises et les organisations
pour une logique de l'interaction.

Des livres et des sites

Sur le changement et l'innovation
en organisation, en ressources
humaines et formation, etc.

Changer d'organisation : redéfinir les priorités dans

Mondialisation, exigences croissantes des clients, développement de nouvelles technologies... autant de facteurs accélérant les changements organisationnels. Comment définir alors une organisation améliorant la performance de l'entreprise, les conditions de travail et la santé des salariés ? Comment conduire un changement acceptable par tous ? Le réseau Anact fait le point.



Par **Thierry Rochefort**
(département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Coordinateur de ce dossier :
Frédéric Dumalin
(département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Le monde du travail et de l'entreprise sont, on le sait, en profondes transformations : développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, se recentrer sur les métiers stratégiques... Les opportunités augmentent mais les risques de blocage existent. Et ils peuvent remettre sans cesse en cause les salariés et leur identité professionnelle. Pour construire une

organisation permettant à la fois d'améliorer les conditions de travail et la performance de l'entreprise, il faut d'abord comprendre où se situent les principaux changements dans les organisations. Il faut ensuite se doter d'une méthode d'accompagnement du changement qui

Quel que soit le changement, il est indispensable d'en expliquer les finalités.

favorise le débat avec tous les acteurs de l'entreprise. Différents travaux menés par le réseau Anact et des chercheurs de l'École des mines de Paris (*voir encadré*) apportent un éclairage.

→ Trois niveaux d'organisation

Premier niveau : l'organisation de l'entreprise et ses périmètres d'activité. Qu'en est-il, par exemple, de l'entreprise organisée en réseau et des choix majeurs qu'elle effectue entre l'internalisation des fonctions clés et l'externalisation de fonctions périphériques ? Qu'en est-il de la

sous-traitance et des projets plus construits de partenariat ? Ce type d'organisation nécessite de coordonner des fonctions entières, ainsi qu'une logistique globale. Cette logique conduit, par exemple, Airbus à recentrer au sein de son bureau d'études un quart de la totalité de ses effectifs.

Deuxième niveau : l'organisation de la production. Le toyotisme s'est imposé

au milieu des années 1980. Au point qu'un modèle universel, la *Lean production* ou « production au plus juste », semble s'être imposé. On produit ce dont on a besoin juste au bon moment, ni en avance pour ne pas créer de stock, ni en retard pour ne pas rompre l'étape de fabrication suivante. Le but est d'obtenir une production fluide à tous les stades.

Troisième niveau : l'organisation du travail. Comment les salariés coopèrent-ils ? Comment le travail est-il réparti ? Qui fait quoi, comment motive-t-on, quelles marges de manœuvre et d'autonomie laisse-t-on ? Aujourd'hui, on fait face simultanément à la promotion des principes d'autonomie et de polyvalence (quitte à détourner le modèle sociotechnique des années 1970), et à leur dénaturation par de nouvelles formes de rationalisation, le flux tendu en particulier.

→ À la recherche d'une organisation performante

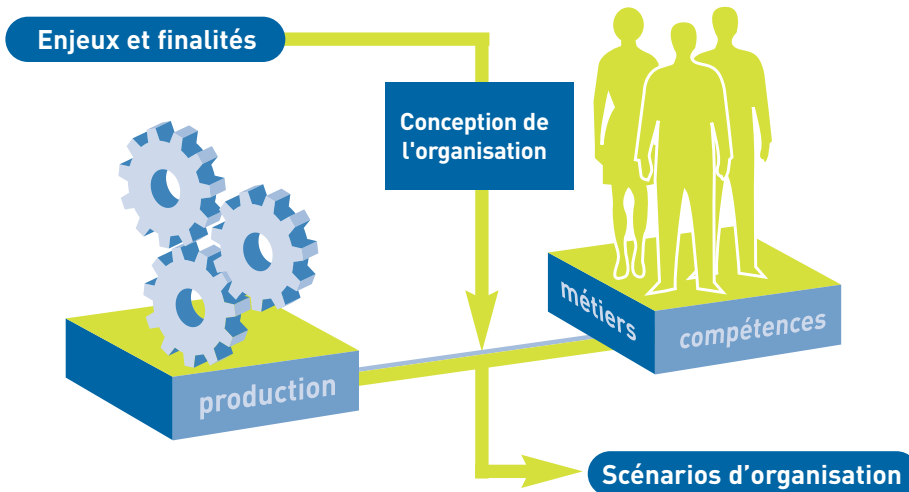
Quel que soit le projet de changement organisationnel voulu, il est indispensable d'en définir ou d'en expliciter les finalités. Celles-ci répondront à une orientation

Repenser l'intervention sur les organisations du travail dans le système économique émergent

Cette étude a été commandée par l'Anact à une équipe externe mixte composée de chercheurs du Centre de gestion scientifique (École des mines de Paris) et du cabinet DS&O. Enjeux du renouvellement du modèle et de la démarche sociotechnique ; enjeux d'organisation spécifique aux activités de service et de conception ; analyse des enjeux d'organisation susceptible de supporter les méthodologies de diagnostic et d'intervention du réseau Anact... Un ouvrage est en préparation sur ces différents sujets.



l'entreprise



CHANGER D'ORGANISATION : UN ENJEU D'ÉQUILIBRE

stratégique explicite ou implicite. Les objectifs se traduiront soit par une augmentation de la performance soit par un diagnostic des imperfections. Comment réussir ce passage ? Deux options sont généralement utilisées par les entreprises.

La première met l'accent sur le caractère stratégique de la production. Son organisation commande toutes les autres composantes de l'entreprise. Dans un tel cas, on peut aller jusqu'à considérer que les métiers et compétences ne sont pas pensés en tant que tels mais résultent simplement d'une réponse aux besoins de la production. Par conséquent, l'enjeu est d'identifier les processus porteurs de valeurs économiques et de différenciation sur le marché.

La seconde insiste sur le caractère stratégique des métiers et compétences. Elle traduit la stratégie de l'entreprise en termes de métiers et de compétences collectives : quels sont les métiers à maintenir et à développer ? Quels sont les dispositifs utilisés (programmes de formation, de capitalisation et d'échange de connaissances...) et les outils de GRH mobilisés (référentiels de compétence et de clas-

sification, parcours, base de connaissances...) ? Quel est enfin le projet professionnel proposé aux salariés ?

→ Réussir le changement

L'entreprise peut alors choisir de donner la priorité à l'une de ces deux stratégies. En fait, c'est sans doute par l'implication de ces deux options que le changement organisationnel peut s'inventer. Les enjeux pour l'entreprise ? Réussir l'équilibre et gérer la tension entre ces deux visions. Rechercher une cohérence entre une logique d'apprentissage organisationnel et des processus opératoires plus performants. Cependant dans la pratique, il n'est pas si aisé de raisonner simultanément selon cette double logique.

Pourtant, des expérimentations sont mises en place. Le réseau Anact le constate en identifiant et en analysant la situation existante autour de différents axes : coût, qualité, flexibilité, délais, innovation et aspects sociaux (CQFDIS). À travers une démarche concertée visant à associer tous les points de vue et un dispositif de suivi plus ou moins long, des conduites de changement organisationnel ont fait leur preuve. ■

Quand tout change, des repères stables doivent servir de balises : l'identité professionnelle comme ancrage, l'encadrement de proximité comme soutien, les collectifs de travail comme lieu d'apprentissage. Bien souvent, ces éléments classiques de management sont négligés et les salariés se heurtent alors à l'impossibilité de construire de nouvelles règles, faute de soutien et de débat collectif sur les arbitrages nécessaires. Dans ce cas, le coût du changement est considérable, tant au niveau des conditions de travail que de la performance de l'entreprise.

« Pour gérer le changement organisationnel, de nouveaux rapports entre acteurs doivent s'imaginer ».

Pour gérer le changement organisationnel, de nouveaux rapports entre acteurs, des transformations identitaires, des lieux spécifiques et temporaires doivent s'imaginer. Ils permettent la construction de la confiance, carburant indispensable à tout changement durable. Des compromis sociaux peuvent ainsi s'élaborer, qui débouchent sur de nouvelles pratiques et de nouvelles règles de travail. L'important, en l'occurrence, n'est pas la stabilité de ces règles, mais la capacité des acteurs à construire et à élaborer... ensemble !

Les nouveaux défis des entreprises

Changer pour une meilleure organisation, une amélioration des conditions de travail, associer tous les acteurs autour de nouveaux projets. Quatre témoignages essentiels à la réflexion.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Julien Pelletier (responsable veille et international de l'Anact), Béatrice Sarazin (rédactrice en chef) et Muriel Jaouën (journaliste).

PASCAL KERN,
chef de projet « excellence industrielle »
chez De Dietrich Thermique.



Vous avez lancé au sein de l'une de vos usines un projet d'amélioration des conditions de travail, pour lequel vous avez demandé l'octroi d'un Fact (Fonds d'amélioration des conditions de travail). Pouvez-vous préciser le contexte ?

Ce projet concerne un atelier d'ébarbage et d'épreuves hydrauliques de l'usine de fonderie de Niederbronn, l'un des quatre sites de production de De Dietrich Thermique. Cette unité de travail est considérée par les salariés comme l'une des plus dures en termes de pénibilité. On la surnomme d'ailleurs « Cayenne ». Les opérateurs y réceptionnent en sortie de fonderie des pièces qui peuvent peser jusqu'à 200 kg, avant de les meuler et de les soumettre à un test d'étanchéité par pression d'eau. Depuis plusieurs années, les représentants du personnel font remonter des plaintes concernant les conditions de travail : projection de particules suite aux meulages, contacts avec les éléments de fonte...

Quel a été le déclic ?

En janvier 2002 est arrivé un nouveau directeur des opérations industrielles, Monsieur Jean-Claude Girardin, qui a immédiatement voulu insuffler une politique d'« excellence industrielle ». C'est sous son impulsion qu'a été initiée une démarche de progrès. Tout est organisé autour de cinq indicateurs, qui sous-tendent la conception, la réalisation et la mesure de notre démarche : sécurité, qualité, coûts, délais et implication du personnel.

« Implication du personnel »...

Comment cela se traduit-il ?

Les salariés sont de bout en bout associés au projet. Primo, nous avons mis en place des groupes de production supervisés par un chef de groupe issu du premier niveau hiérarchique. Ensuite, chaque semaine, un groupe de progrès de sept/huit personnes se réunit pour accueillir et présenter les idées, suggestions et critiques des salariés et de leurs représentants, réfléchir aux solutions et lancer des actions d'amélioration. Troisième relais, un tableau de communication présente les acteurs, les indicateurs, le programme et les actions en cours. Enfin, un groupe de chantier, composé des différents services techniques, de représentants de la hiérarchie, du pilote et du copilote du groupe de progrès, a la charge d'instruire les actions proposées, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi.

Et les salariés jouent le jeu ?

Nous avons recolté des centaines de remarques et propositions, toutes

annotées sur des Post-it. La plupart ont été prises en compte. C'est un plan du futur atelier réalisé avec les salariés qui a servi de point de départ à la démarche de conception du projet de rénovation. Le CE comme le CHSCT ont été régulièrement tenus au courant de l'avancée des travaux avant que le projet leur ait été officiellement présenté le 7 juin 2005.

Combien coûte une politique de ce type ?

Le montant total des études préalables s'élève à 24 700 euros et les investissements matériels et immatériels à 233 900 euros.

Pour quels effets constatés ?

Tant que les nouveaux postes hydrauliques ne seront pas finalisés, il sera difficile de quantifier les effets directs sur les cinq indicateurs socles de la démarche. Nous savons néanmoins que, pour le seul critère sécurité, un réaménagement sur ce genre de poste peut réduire de 90 % le nombre d'accidents et de soins associés.

Vous avez mené une étude pour l'Anact avec Jean-claude Sardas et Francis Ginsbourger sur l'évolution des organisations (voir pages 2-3). Qu'en avez-vous retiré ?

Nous sommes repartis du modèle d'organisation de la socio-technique qui a fait école après guerre et préconisait une organisation par équipes de travail autonomes. A partir des années 1980, ce modèle a été soit largement repris et détourné dans l'industrie où les « équipes » (très peu autonomes) ont fait florès, soit adapté par le courant socio-technique néerlandais au nouveau contexte de production (tensions des délais, des flux, des stocks, etc.). Mais

dans tous les cas, ce modèle et ses variantes n'avaient de sens que pour les univers de production – et non de services ou de Recherche et développement – et ils ne pouvaient plus répondre aux nouveaux enjeux fondamentaux qu'on voit apparaître dans les entreprises.

Dans un changement, qu'est devenu l'enjeu central pour l'entreprise ?

C'est l'articulation entre deux logiques potentiellement contradictoires : la logique output (ce qui résulte de la production) et la logique input (les ressources). La grande nouveauté de ces 20 dernières années est la montée des

ÉVELYNE BLONDEAU,
conseillère principale du magasin
Damart de Limoges.

Comment avez-vous vécu et perçu la démarche participative initiée par la direction de Damart (voir page 7) ?

Ce qui m'a semblé intéressant, c'est justement qu'elle émane de la direction. Les magasins ont reçu une note expliquant les grandes lignes de la démarche et présentant trois thématiques de réflexion : merchandising, marketing, organisation des effectifs et des horaires. Chacun était invité à s'inscrire à un ou deux des groupes de travail. J'ai jugé cette initiative intéressante à deux titres. D'une part, elle nous donnait l'opportunité d'exposer certains aspects de notre travail au quotidien, de faire le point sur les difficultés que nous pouvons rencontrer et de formuler des pistes d'amélioration. D'autre part, c'était pour nous l'occasion d'apprendre des choses.

Quel écho cette proposition a-t-elle rencontré sur place ?

À Limoges, nous n'avons été que deux sur sept à nous inscrire. La directrice du magasin et moi-même. Peut-être était-ce dû au fait que toutes les candidatures ne pourraient pas être retenues. La participation exigeait par ailleurs de notre part de nous rendre à trois reprises à Lyon. Je me suis inscrite aux deux groupes dont les thèmes m'intéressaient, merchandising et marketing, et ma candidature a été acceptée pour le second.

Comment se sont déroulées les réunions ?

Trois semaines plus tard, j'ai retrouvé à Lyon cinq ou six collègues venues de différents magasins de l'enseigne. La première séance de travail, animée par deux représentants de l'Anact, fut une réunion de présentation, de préparation et d'identification des axes de réflexion. Je n'ai pas pu assister à la deuxième séance. La troisième réunion fut très instructive : nous avons rencontré les gens du marketing de Damart, le responsable des magasins, un responsable des stocks, des représentants régionaux.

Ce type de confrontation était-il pour vous une première ?

C'est la première fois que nous pouvions mettre des visages sur des fonctions. Nous avons pu leur expliquer comment nous travaillons. De leur côté, ils nous ont exposé les

impératifs d'une stratégie marketing et ont répondu à nos questions. Quand telle ou telle proposition n'était pas réalisable, ils nous ont expliqué pourquoi. C'est très intéressant de permettre à des gens venus des différents maillons de la chaîne de se rencontrer, de discuter et d'être entendus. C'est par l'échange que nous pourrions améliorer nos conditions de travail.

Justement, quelles améliorations pouvez-vous citer ?

Quelques exemples concrets. En magasin, les clientes nous apportent des quantités de mailings qu'elles ont reçus soit des services de vente par correspondance, soit du réseau, et qui parfois s'interceptent, donnant lieu à certaines confusions. Pour ne rien simplifier, ces mailings mentionnaient jusqu'alors des dates de validité en petits caractères, illisibles pour la majorité de notre clientèle. Aujourd'hui, la politique de marketing direct a été rationalisée et les dates de validité apparaissent très nettement. Le nombre moyen de feuillets par mailing a, en outre, été revu à la baisse, ce qui nous fait gagner beaucoup de temps. Autre amélioration : le marketing a réduit la durée des offres commerciales, ce qui évite aux clientes de stocker sur une même période jusqu'à dix bons de remise, voire davantage. Là encore, le travail de traitement en boutique s'en trouve simplifié.

PHILIPPE LEFEBVRE,
chercheur au Centre de gestion
scientifique de l'École des Mines de Paris.

organisations par projets, par programmes, par produits, par clients, par marchés. Ces organisations par output, dans lesquelles on rassemble toutes les ressources nécessaires (métiers, fonctions) sont destinées à servir au mieux l'output en question en termes de coûts, de délais, de qualité, etc. Elles ont permis de gagner beaucoup en efficacité. Mais dans le même temps, elles ont nécessité d'éclater les services

et les collectifs de métiers (ou de fonction) et ont mis en péril les dynamiques d'innovation, d'échanges et de capitalisation de ces collectifs. En sortant plus efficacement de plus beaux œufs, on a mis en danger la poule !

Avez-vous rencontré des changements d'organisation réussis ?

Réussir un changement d'organisation a toujours été un art difficile aux résultats incertains, même en ne se préoccupant que d'efficacité des opérations. Quand on ajoute à cela la volonté de prendre en compte les conditions de travail et le bien-être des salariés d'une part, la nécessité de préserver les dynamiques

de développement de ressources d'autre part, cela devient très difficile. Nous avons développé à cet effet une méthodologie générale de conception et conduite des changements organisationnels. Disons qu'un changement réussi est avant tout un changement prudent, qui admet que tout changement est une expérimentation et nécessite un dispositif de suivi-réajustement. Et que si aujourd'hui l'articulation heureuse entre logique input et logique output est le critère déterminant de réussite, cette articulation prend des formes très différentes selon que l'on se situe en production, en recherche et développement ou dans les services.

« Faute de politiques nationales ou européennes claires, les employeurs et les salariés sont livrés à eux-mêmes dans leur quête d'un nouveau type de productivité. »

Pouvez-vous nous présenter TNO ?

TNO est une structure indépendante créée en 1930. Son objectif : assurer une veille scientifique pour favoriser le développement de pratiques innovantes dans les entreprises publiques et privées des Pays-Bas. À cet effet, TNO développe des programmes de recherche, des missions de conseil. Par ailleurs, elle réalise test et certification de nouveaux produits et services en s'appuyant sur une équipe pluridisciplinaire de cinq départements : qualité de la vie, sécurité, science et industrie, environnement, information et communication sur les technologies.

Quelles sont les réponses des entreprises aux nouveaux défis auxquels elles sont confrontées ?

Leur enjeu majeur est celui de la flexibilité. Les travaux de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) permettent d'observer des réponses distinctes selon les zones géographiques. Le modèle anglo-saxon met l'accent sur une flexibilité externe pour des objectifs de productivité, d'élargissement des tâches et une plus grande polyvalence. Le modèle japonais, construit sur une approche plus consensuelle dans les entreprises, insiste sur l'organisation technique du travail, la *Lean production* (NDLR : les auteurs ont traduit par « production au plus juste ») et le management de la qualité. En Europe, le modèle fait une place importante à la négociation sociale et privilégie les tâches enrichissantes, la qualification et l'autonomie. Pour être complet, notons que le modèle de la *Lean production* tend aujourd'hui à se développer sur tous les continents tout en intégrant des spécificités culturelles locales.

PETER OEIJ,
chercheur-consultant
au TNO (Pays-Bas).



Ce mouvement général conduit-il à un renouvellement de l'approche sociotechnique dans les organisations en Europe ?

Il est difficile de répondre positivement. Les innovations organisationnelles se mettent en place plus lentement en Europe qu'aux États-Unis. Leur radicalisation et leur globalité sont plutôt rares ; les dirigeants ont tendance à privilégier des changements qui ont peu d'effets. À leur décharge, les caractéristiques d'une approche intégrée du changement organisationnel sont peu définies. Faute de politiques nationales ou européennes claires, les employeurs et les salariés sont livrés à eux-mêmes dans leur quête d'un nouveau type de productivité. À titre d'exemple, tout ce qui touche à la formation est conçu sans réelle prise en compte de la dynamique des entreprises. Une véritable approche sociotechnique doit nécessairement articuler management stratégique, questions opérationnelles et enjeux de ressources humaines de manière à concevoir de nouvelles formes d'organisation en adéquation avec les politiques globales.

Où en êtes-vous aux Pays-Bas ?

La dernière initiative gouvernementale concernant les nouvelles formes d'organisation du travail en équipe date d'il y a dix ans. Depuis, les questions de la sociotechnique sont abordées indirectement au travers de politiques de conditions de travail et de projets gouvernementaux s'appuyant sur les nouveaux concepts managériaux et les nouvelles technologies en lien avec le développement du travail en équipe. La création de « conventions de travail » entre l'État et les partenaires sociaux dans certains secteurs a permis la mise en œuvre de projets de réorganisation du travail. Par exemple, dans le secteur du bâtiment, une convention visant la réduction des risques professionnels en matière de santé s'est appuyée sur l'approche sociotechnique et l'organisation du travail en équipe pour améliorer les processus et la logistique. Cette démarche est encouragée par le gouvernement sous la formule « travailler intelligemment » qui avance l'idée que l'innovation technique seule ne suffit pas mais doit également intégrer les facteurs sociaux et organisationnels.

Réputée pour ses produits vendus au départ uniquement par correspondance, Damart a connu des conflits avec le personnel. Tension, surcharge de travail, redistribution des fonctions des conseillères de vente... la direction a sollicité l'Anact.

Quand le dialogue se redynamise

Par Anne-Marie Nicot et Daniel Xirau (département santé et travail de l'Anact).

Le groupe Damart, bien connu pour son activité de vente à distance ciblée sur la clientèle des seniors, distribue aussi ses produits prêt-à-porter par le canal d'une soixantaine de magasins en France. Jusque dans les années 1990, l'offre restait étroitement liée à la vente par correspondance : les personnes choisissaient leurs articles sur catalogue et venaient les acheter en magasin. Pour être servies, elles passaient systématiquement par une conseillère de vente. Dans un contexte concurrentiel en évolution rapide, les magasins Damart sont passés à un mode d'organisation mixte, combinant les outils de la VPC (catalogues, mailings) et ceux d'un magasin de ville (merchandising vitrine et surface de vente pour attirer

DAMART

Secteur : textile

Activité : distribution et vente

Effectifs : 580 salariés

Région : Nord-Pas-de-Calais

tension pour les conseillères et d'insatisfaction liée au délai d'attente pour les clientes. Dans ce contexte, un premier travail est engagé par la direction pour améliorer le fonctionnement des magasins. Mais, après un démarrage constructif, une certaine incompréhension s'instaure entre les différents interlocuteurs (direction, élues, magasins...).

Sollicitée par les représentantes du personnel, la direction de Damart contacte l'Anact : une intervention extérieure devrait permettre « d'objectiver la situation » et « d'arbitrer » les différents points de vue. L'Anact propose un travail en deux temps : une phase de diagnostic

dans quelques magasins, suivie par l'accompagnement d'un échange construit avec tous les acteurs concernés (conseillères et directrices des magasins, services du siège, direction, CHSCT) pour rechercher

des pistes d'amélioration concrètes en magasin. Des groupes de travail sont constitués par thématiques, leur avancement est suivi, étape par étape, par un comité de pilotage paritaire.

Une confiance retrouvée

Après un an de concertation et de travail, des actions ont un impact positif sur les conditions de travail : simplification de l'offre mailing, adaptation de l'offre produits en magasin et sur catalogue. Un dialogue constructif s'est engagé entre les services du siège et le personnel des magasins, fortement mobilisé dans les groupes de travail. Ce processus a permis de reconstruire la confiance entre la direction, le CHSCT et les magasins, par une meilleure compréhension des contraintes et enjeux des différentes fonctions, et la connaissance de la contribution de chacun au fonctionnement global. Aussi, à l'issue de l'intervention, les uns et les autres ont souhaité maintenir cette dynamique, en pérennisant les outils et méthodes qui leur ont permis de construire ce dialogue à plusieurs voix. ■

Un travail en deux temps : une phase de diagnostic suivie par un échange construit avec tous les acteurs.

la clientèle de passage). Dans la même période, le non-remplacement des départs en retraite s'est traduit par une érosion des effectifs de conseillères de vente en magasin.

Construire le dialogue

Fin 2004, les personnels des magasins expriment une certaine insatisfaction quant à leurs conditions de travail : malgré la mise en place du libre-service, les conseillères restent très sollicitées par les clientes. Leurs demandes interfèrent avec les nouvelles activités liées au libre-service : merchandising, réapprovisionnement des rayons, etc. En période de forte affluence notamment, ces sollicitations deviennent sources de

99 %
de personnel
féminin

15 000
articles
référéncés
par magasin

Des supports originaux pour communiquer avec les salariés

Direction et représentants du personnel ont décidé de communiquer ensemble sur l'intervention menée avec l'Anact. Dans chaque magasin, une affiche grand format sous forme de BD décrit et illustre le travail accompli. Chaque conseillère est également destinataire d'un livret de 10 pages qui reprend les différentes étapes de la démarche. Ce livret consacré à l'amélioration des conditions de travail est le premier numéro d'un dispositif de communication intitulé « Bonjour, l'info en images des magasins Damart ».

L'écoute de chacun, l'identification des enjeux et la recherche collective de pistes d'actions ont permis de nourrir une démarche à la fois participative et constructive, et de moderniser la CRT sans bloquer le processus au sein de l'entreprise. Cette réflexion globale, où il est apparu qu'efficacité économique et efficacité sociale sont intimement liées, a en effet conduit à élaborer un projet très mobilisateur.

Une table ouverte au changement



Par Frédéric Dumalin (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Plus de 2 millions de titres restaurant : c'est ce que reçoit chaque jour la Centrale de règlement des titres (CRT). Déposés ou envoyés par les restaurateurs, ils sont réceptionnés, triés, préparés et lus par des lecteurs optiques puis payés sous forme de lettres chèques (voir encadré ci-dessous et infographie p. 9). La CRT gère sur place les comptes clients et en cas de besoin, les restaurateurs peuvent contacter le service clientèle par téléphone ou par courrier. Depuis le 1^{er} janvier 2006, la CRT traite également le chèque emploi service universel (Cesu).

L'entreprise a peu évolué depuis trente ans. En 2005, une communication maladroite de la direction sur des objectifs de modernisation et de réduction des coûts met le feu aux poudres : si les salariés sont tous convaincus qu'il faut

moderniser la centrale, ils craignent pour leurs emplois et le font savoir. Le processus de changement est alors gelé.

Quelques mois et une nouvelle direction plus tard, le projet est relancé avec l'aide d'un intervenant externe. Ce sera donc l'Anact qui proposera d'accompagner la démarche de changement en plusieurs phases : une analyse des enjeux pour les différents acteurs, un diagnostic sur l'organisation du travail, la recherche de pistes d'actions menée avec des groupes participatifs, l'élaboration d'un plan soumis aux représentants du personnel, enfin, la mise en place d'un dispositif de suivi concerté associant salariés, représentants du personnel et direction.

Dresser un premier diagnostic

Après la rencontre avec les différents acteurs de l'entreprise, les enjeux sont identifiés, portant sur la modernisation de la structure : meilleure qualité de la production, respect des délais de traitement, réduction des stocks de titres en attente,

capacité à se positionner sur de nouveaux produits ou marchés, amélioration des conditions de travail des salariés... autant de registres à traiter, sans oublier un volet de modernisation gestionnaire pour un suivi plus rigoureux de l'activité, des indicateurs de progrès accessibles et compréhensibles par tous et une maîtrise des coûts. Enfin, et pour parfaire le changement, le volet ressources humaines n'est pas négligé pour, à terme, faire évoluer la convention collective d'entreprise. Objectifs : améliorer encore le dialogue social et développer la communication.

Le diagnostic met en exergue de nombreux sujets donnant matière à réflexion... La production est organisée de manière séquentielle et parcellisée, les opérateurs n'ayant donc pas connaissance de l'ensemble du cycle de production. Une réalité qui engendre des dysfonctionnements : les conséquences des erreurs des uns sont méconnues des autres et sont répercutées sur l'ensemble de la production. S'ensuivent des phénomènes de non-qualité qui entraînent de fortes incidences sur la qualité de vie au

Titre restaurant : comment ça marche ?

Le principe est simple : contre un titre restaurant acquis dans son entreprise, le salarié peut se restaurer ou se fournir chez un traiteur.

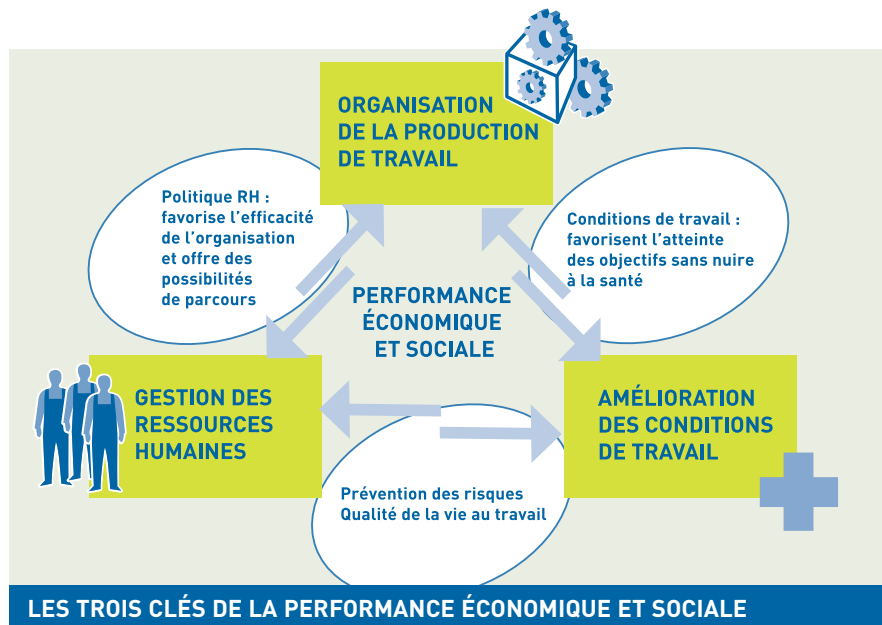
Reste alors à permettre au restaurateur de transformer les titres reçus en argent sonnante et trébuchant... C'est ce à quoi s'emploie le Centre de règlements des titres (CRT), entreprise créée en 1972 par les émetteurs de titres : le groupe Accor, le groupe Sodhexo et la Scoop « chèques déjeuner », rejoints en 2002 par le groupe Natexis.

travail des salariés positionnés en aval et sur la qualité pour les usagers. D'où des réclamations encombrant le service des relations clientèle...

Chantiers participatifs

C'est donc toute la chaîne qui peut être affectée. Le diagnostic fait également apparaître des activités de travail assez monotones, des postes caractérisés par de nombreuses manutentions selon des procédés perfectibles. Certains d'entre eux imposent des gestes répétitifs et exposent les opérateurs au développement de troubles musculo-squelettiques (TMS). Enfin, les salariés n'ont aucune perspective de progression et expriment un fort sentiment d'absence de reconnaissance. Une évolution des processus de travail s'impose.

Les résultats de ce premier diagnostic permettent de dégager les points à traiter dans le cadre des groupes participatifs mis en place pour parfaire des pistes d'amélioration : qualité et performance, gestion des ressources humaines, conditions de travail... sur chaque sujet, les problèmes sont clairement identifiés et expliqués, des objectifs et des propositions



LES TROIS CLÉS DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

duction et du travail, gestion des ressources humaines et conditions de travail (voir infographie ci-dessus) qui est mis à nu. Pour prolonger la réflexion vers des actions concrètes, de nouveaux chantiers participatifs s'ouvrent encore à l'heure actuelle.

Favoriser la polyvalence

Un premier chantier va ainsi permettre de traiter des évolutions organisationnelles nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés en termes de qualité et performance (coût, qualité, délais, innovations process, aspects sociaux). La réflexion portera sur

des évolutions réalisables dans les locaux actuels. Elle permettra également de préparer le déménagement de l'entreprise décidé pour répondre à des exigences de sécurité et pour repenser l'ensemble

de l'organisation de la production et du travail. La succession de tâches parcellisées devrait donc laisser place à une organisation plus collective favorisant la polyvalence, le respect des délais, la qualité des points de vue des clients comme des salariés, limitant les possibles expositions à des

risques liés à des activités répétitives. Le tout en aménageant des évolutions professionnelles. Un second chantier, nourri des éléments de réflexions sur les évolutions organisationnelles, va travailler à la refonte de la politique RH (intégration, fiches de postes, évaluation, identification des parcours, plan de formation, évolution de la convention collective).

Un troisième et dernier chantier, impliquant notamment les membres du CHSCT, s'attellera avec les salariés de chaque unité de travail à la rédaction du document unique comportant un plan de prévention des risques professionnels, avec des actions à réaliser à court terme. Un travail qui se nourrira et viendra compléter les réflexions engagées sur le volet organisationnel.

Concertation constructive

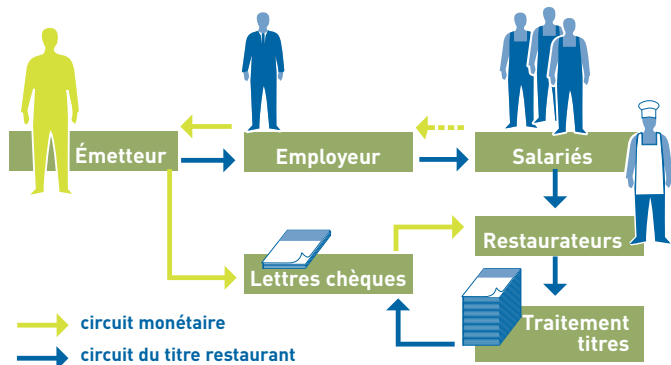
Les besoins de changements ont donc finalement permis de nourrir une démarche participative constructive. L'écoute des enjeux de chacun a conduit à un processus continu et concerté beaucoup plus mobilisateur qu'une succession de projets. Il a permis la rencontre et la mise en interactions d'objectifs apparemment distincts.

Une réflexion menée globalement qui éclaire les évolutions organisationnelles en envisageant dans un même mouvement l'efficacité économique et sociale de l'entreprise... ■

L'écoute des enjeux de chacun a conduit à un processus continu et concerté plus mobilisateur qu'une succession de projets.

d'action sont énoncés, des délais de réalisation sont suggérés et des indicateurs de mesure des résultats sont proposés. C'est en fait tout le lien entre performance économique et sociale, organisation de la pro-

duction et du travail, gestion des ressources humaines et conditions de travail (voir infographie ci-dessus) qui est mis à nu. Pour prolonger la réflexion vers des actions concrètes, de nouveaux chantiers participatifs s'ouvrent encore à l'heure actuelle.



LE CIRCUIT DES TICKETS RESTAURANT

Un outil de pilotage au

Le site angevin de Scania a mis au point un outil de pilotage qui permet de suivre et d'évaluer les moyens d'action mis en œuvre et les résultats atteints dans le cadre de projets de changement. Objectif : optimiser le compromis productivité-conditions de travail dans les transformations futures de l'entreprise.



Par Ludovic Bugand
(Aract des Pays
de la Loire).

C'est dans une démarche d'anticipation que Scania a souhaité mieux prendre en compte le compromis productivité-conditions de travail dans les transformations futures de l'entreprise. Car chez Scania, groupe suédois, le respect des personnes est inscrit parmi les valeurs fondatrices de l'entreprise. Le site angevin ne dépareille pas qui, depuis plusieurs années, mène des actions conséquentes dans ce domaine : choix des outillages, conception de postes de travail, actions de formation et de conseil, temps important dégagé pour des groupes de travail sur la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques)...

Depuis quelque temps, l'entreprise a élargi sa définition des conditions de travail, pour au moins deux raisons. La première est issue

à la fois des questions des représentants salariés au CHSCT, et des différentes actions et échanges qui ont eu lieu avec l'Aract des Pays de la Loire depuis 2 à 3 ans. La seconde est liée aux changements techniques et organisationnels que connaît l'entreprise, ainsi qu'aux démarches d'amélioration continue mises en œuvre. En effet, ces mutations ont un impact direct sur le travail et ses conditions de réalisation. Les contraintes physiques ne restent plus seules au centre des préoccupations. Des questions liées à

la charge, à l'intérêt porté au travail et à la dépendance organisationnelle sont mises à jour. Scania souhaite enfin anticiper la gestion des âges avec une population vieillissante et des risques d'usure professionnelle prématurée. D'après le DRH de l'entreprise, « la moyenne d'âge des opérateurs est de 35 ans. Dans dix ans, si le turnover est aussi faible, elle sera de 45 ans ».

L'entreprise a sollicité l'Aract pour l'aider à mettre en place un outil de pilotage du changement, qui permette le suivi et l'évaluation concertée des résultats atteints (productivité, qualité, conditions de travail) et des moyens d'action mis en œuvre ou, le cas échéant, à mettre en œuvre.

Concilier différentes approches

Adopter une telle démarche suppose au préalable de se projeter sur le moyen/long terme, autrement dit d'embrasser une vision stratégique des projets de changements. Cela nécessite une approche globale du système de performance de l'entreprise et de ses différents leviers d'action (équipements, process, organisation, management). De même, concilier productivité et conditions de travail implique

SCANIA PRODUCTION ANGERS

Secteur : industriel

Activité : production de poids lourds

Effectifs : 530 salariés

Région : Pays de la Loire

MOYENS D'ACTION	RÉSULTATS/EFFETS		
	Économique	Qualité	Conditions de travail
Technique	bon	bon	critique
Organisation et gestion de production	acceptable	acceptable	bon
Organisation du travail	acceptable	bon	bon
Management	bon	bon	bon

ÉVALUATION DES MOYENS D'ACTION PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS SOUHAITÉS

bon
 acceptable
 critique

service des projets

Un exemple de compromis

Considérons l'exemple de l'objectif industriel de standardisation. Unanimement, pour le groupe, un bon opérateur est celui qui respecte le standard, cette règle qui définit la meilleure façon de faire. En situation de travail, pourtant, il faut également faire face à des imprévus et

l'expérience joue alors un rôle essentiel. Unanimement, pour le groupe, un bon opérateur est alors celui qui sait (aussi) s'écarter... Quelle amplitude laisser pour l'utilisation d'un équipement semi-automatique ? Réduite pour limiter les déplacements et assurer le respect des

standards, ou bien plus large pour permettre à l'opérateur d'absorber une surcharge ou de récupérer un aléa ? Autant de questions qu'il convient de porter à la réflexion commune. Car on le voit, derrière les règles, les repères peuvent être différents.

des objectifs placés en priorité, et cela à chaque étape d'un projet (définition des besoins, cahier des charges, mise en œuvre, évaluation...). Une grille récapitulant les moyens d'action et les résultats escomptés permet d'identifier et d'analyser les liens entre ces deux données (voir tableau page 10). Des indicateurs en couleur aident par ailleurs à évaluer, suivant le résultat ou l'effet constaté (bon, acceptable, critique ou rejetable), les moyens d'action existants ou futurs.

Des réponses appropriées

La grille ne propose pas de solution unique, tant les situations peuvent varier selon les contraintes spécifiques d'un cluster, son histoire, l'équipe en place, les objectifs visés... Elle est donc avant tout un support méthodologique, qui sert la réflexion concertée pour construire des solutions efficaces. Dès lors, le compromis ne peut intervenir que si tous les facteurs (économique, qualité, conditions

d'associer les différentes logiques nécessairement à l'œuvre. Étant bien entendu que le point de vue de l'opérateur est tout aussi légitime que celui du responsable de production, et l'engagement des partenaires sociaux tout aussi capital que la volonté de la direction.

Une réflexion paritaire

Le diagnostic réalisé en amont de l'intervention a permis d'identifier des points clés du travail d'assemblage comme la pénibilité physique de certaines opérations de montage, les difficultés à gérer ponctuellement sa charge de travail, les régulations offertes par les différentes modalités d'organisation du travail au niveau du cluster ou bien les modalités de reconnaissance des compétences «réelles» mises en œuvre. Chacun de ces thèmes a pu être réinvesti par le groupe de travail représenté par trois opérateurs, un technicien méthode, un responsable cluster, le responsable sécurité et le responsable méthode. L'objectif du groupe ne visait pas l'élaboration de solutions en réponse aux problèmes posés mais davantage l'illustration et l'analyse critique des

choix techniques, organisationnels ou de management par rapport aux critères de performance définis par le groupe (productivité, qualité, flexibilité, charge physique, stress...). Il s'agit d'une véritable mise à plat des pratiques internes pour faire progressivement cheminer le groupe vers une représentation partagée du travail d'assemblage (voir encadré

Le but : aider les différents acteurs de l'entreprise à construire et choisir des solutions alternatives.

ci-dessus). Ainsi, quatre points clés de compromis entre objectifs industriels et réalités du terrain ont été identifiés et formalisés par le groupe puis validés en comité de pilotage.

Création de fiches « repère » détaillées

Suite à cette réflexion paritaire, des fiches «repère» ont pu être élaborées pour chaque moyen d'action (technique, organisation du travail, management...). Le but : aider les différents acteurs de l'entreprise à construire et choisir des solutions alternatives, en fonction

de travail) ont bien été pris en compte, et si leur évaluation est le résultat d'une confrontation entre plusieurs acteurs.

Comme dans tout projet, la finalisation de l'outil ne suffit pas à préjuger de son acceptation. Un travail d'accompagnement doit être poursuivi auprès des utilisateurs. Deux projets pilotes permettront d'expérimenter le caractère opérationnel de cette grille, mais également de former et d'évaluer l'implication des équipes. La place de cet outil d'aide à la décision dans les processus de l'entreprise pourra alors être précisément définie. ■

Au pays du modèle sociotechnique, Volvo, constructeur automobile, réimplante la chaîne de production en série. Une expérience atypique passée au crible de l'analyse des chercheurs du National Institute for Working Life (NIWL) qui tentent d'en mesurer les effets économiques et sociaux.

Où en est le modèle Volvo ?

Par Frédéric Dumalin.

Rédigé à partir des éléments fournis par l'étude réalisée chez Volvo par le NIWL.

L'usine Volvo Powertrain de Sköde fabrique des moteurs de camions. En 2002, le système de production est profondément transformé : abandon d'une organisation en postes parallèles ou «docks» sur lesquels les opérateurs assuraient le montage du moteur et adoption d'une chaîne de production en série avec répartition des tâches successives entre les opérateurs.

Une production en mutation

Dans l'ancien système, un même opérateur exécutait parallèlement plusieurs tâches. Le travail et les compétences mobilisées étaient relativement variés. L'opérateur disposait d'une vue d'ensemble sur le montage d'un moteur avec des marges de manœuvre sur son rythme de travail. Les temps disponibles étaient alors utilisés à la réalisation de tâches administratives, à la formation ou permettaient éventuellement des pauses plus longues. Si le sys-

Les gains de productivité et les économies attendues en matière d'emplois ne semblent pas être au rendez-vous.

tème des « docks » ne facilitait pas la communication entre opérateurs, chacun disposait, en revanche, d'une réelle autonomie sur son poste de travail. L'organisation de la production en

VOLVO

Secteur : industriel

Activité : constructeur automobile

Région et pays : Sköde en Suède

série vise à tirer le meilleur parti des potentialités de chaque opérateur, à réduire le nombre de lieux de stockage de produits intermédiaires nécessaires aux différents postes de travail, à supprimer certaines manutentions inhérentes au ramassage de la production des différents postes, à permettre des cycles de production raccourcis. La division du travail doit assurer des cycles équivalents en temps et en pénibilité pour chaque poste de travail. Qu'en est-il aujourd'hui des résultats produits ?

Un bilan très mitigé

Premier constat : la division du travail n'est pas parfaite. L'équilibre entre les postes n'est pas simple à trouver. La charge de travail se

accrus de troubles musculo-squelettiques. Par ailleurs, tous les opérateurs ne travaillent pas au même rythme. Ces phénomènes cumulés se traduisent en temps d'attente contre-productifs qui pour autant ne sont pas assimilables à des réels temps de pause. **Deuxième constat :** la dotation en personnel est sensiblement identique entre les deux systèmes. Les dysfonctionnements engendrés par la nouvelle organisation imposent régulièrement de faire appel à du personnel supplémentaire. **Troisième constat :** le nouveau système permet une meilleure communication entre les opérateurs. Il favorise les situations d'entraide. Au total, si le cycle de production d'un moteur à l'unité est effectivement raccourci, la démonstration ne semble pas valoir si l'on considère la production totale sur une période plus longue (nombre de moteurs produits en une semaine par exemple). Les gains de productivité et les économies attendues en matière d'emplois ne semblent pas être au rendez-vous (nombre de moteurs produits/nombre de salariés). Les aléas produisent des effets sur l'ensemble des postes de la chaîne de production. Les risques pour la santé des salariés sont renforcés. ■

Consultez l'étude complète sur anact.fr

POINTS DE VIGILANCE

1

Une approche globale pour réussir

Diversification, spécialisation, internationalisation, croissance... Maîtrise des coûts, qualité, délais, innovation, parfois aspects sociaux... Les projets de changements d'organisation répondent souvent à des objectifs déclinés de la stratégie de l'entreprise. Changer l'organisation pour répondre à des objectifs

stratégiques en oubliant l'organisation du travail et les salariés qui le réalisent peut produire des dysfonctionnements pouvant nuire à l'atteinte des objectifs initiaux. Une approche globale permettra de prendre en compte les différents volets générateurs d'efficacité économique et sociale :

une finalité claire, une prise en compte des aspects organisationnels (production et travail), une réflexion sur les identités, sur les métiers, les compétences et les conditions de travail, sans oublier que l'expérimentation de scénarios possibles permet des améliorations avant la généralisation.

2

Pas de changement sans concertation

Lorsque l'on engage une démarche de changement, il est évidemment inévitable et prioritaire d'y associer le plus en amont possible tous les acteurs de l'entreprise. Communication concertation... l'entreprise trouvera le moyen de faire partager son projet, de le faire porter par l'ensemble de l'organisation et donc de ne pas s'isoler dans un processus bouclé d'avance. Plus les salariés seront

impliqués, plus ils prendront des initiatives pour proposer au projet d'évoluer, plus ils se l'approprient. Cela peut permettre aussi d'améliorer les apprentissages, d'acquérir de nouvelles compétences, de penser de nouvelles coopérations... bref, de réaliser une véritable « bascule » humaine et organisationnelle. Si tel n'est pas le cas, le projet de changement risque tout simplement

de ne pas aboutir ou de traîner en longueur pour finalement n'apporter que peu d'améliorations. Ce n'est bien sûr pas l'intérêt de l'entreprise qui poursuit prioritairement un objectif d'optimisation de sa performance économique. Si elle y adjoint l'amélioration des conditions de travail et du dialogue, elle multiplie les chances de réussir son changement et de créer une véritable dynamique durable.

3

Bien analyser tous les aspects du changement

Si le changement doit se mener avec la contribution de tous les salariés, il ne faut pas négliger la phase d'analyse des aspects du changement. Quels sont-ils ? En interne, tout d'abord, où en est l'organisation ? Quels sont les points positifs et négatifs dans son fonctionnement ? Qu'expriment les salariés ?

Comment les différents services travaillent-ils (ou non) ensemble ? Quelle est la situation sociale ? Un bon « audit » interne doit remettre à plat les points forts et faibles du système existant. Il doit aussi s'accompagner d'un état des lieux sur l'externe. Quels enjeux ? Quelles opportunités ? Quels risques ? Avec quelles autres entreprises travaille-t-on et quels

sont les contraintes et avantages de cette collaboration ? Quel est l'état du marché ? Comment la clientèle évolue-t-elle et où se situent ses exigences (délais, coût, qualité...) ? Tous ces déterminants « pèsent » sur les choix à opérer. Ils concernent toutes les composantes de l'entreprise pour que le changement soit global et bien accompagné.



SOCIOLOGIE DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS POUR UNE LOGIQUE DE L'INTERACTION

Qu'en est-il des explications du changement fondées sur la seule domination de la concurrence, de l'évolution des technologies ? Si les changements sont introduits par les décideurs, peuvent-ils réussir sans les acteurs chargés de leur mise en œuvre ? Pour le sociologue Philippe Bernoux, la réponse est claire : un changement ne peut intervenir sous la contrainte, mais commande au contraire l'implication des différents acteurs.

Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations pour une logique de l'interaction, Philippe Bernoux, Seuil 2004.

lire
a

Il n'est pas de changement qui vaille au sein d'une entreprise ou d'une organisation, sans acceptation de la part des acteurs, en particulier les salariés. En somme un changement, quel qu'il soit, ne se décrète pas, pas plus qu'il ne se négocie sous la contrainte. Ou alors il est voué le plus souvent à l'échec. Tel est le message principal développé par le sociologue et directeur de recherches honoraire au CNRS, Philippe Bernoux. Contrairement à une vision dominante, qui voudrait qu'évolution rime avec contrainte et domination, l'auteur montre que les acteurs ne sont jamais passifs. Sans leur implication, sans une appropriation des outils de leur part, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu. Ils ont entre les mains le succès ou l'échec d'un changement. Tout dépendra de leur volonté, ou non, de s'impliquer et d'accepter ce nouvel état de fait. Ainsi, soutient Philippe Bernoux, nous ne pouvons parler du changement qu'en le situant à l'interaction entre les contraintes venues de l'environnement, les institutions et les acteurs.

Dans une première partie, l'auteur pose un cadre théorique. Pour mieux situer son propos, il convoque et discute les apports de nombreux auteurs qui ont travaillé sur la sociologie du changement. Un rappel et une analyse critique fort utiles, puisqu'ils nous invitent à la réflexion. En effet, qu'en est-il des explications du changement fondées sur la seule domination de la concurrence, de l'évolution des technologies, etc. ? Si les changements sont introduits par les décideurs, peuvent-ils réussir sans les acteurs chargés de leur mise en œuvre ? Philippe Bernoux se prononce en faveur « d'une sociologie qui s'appuie sur les interactions quotidiennes et ne regarde pas d'abord les grandes structures ».

L'ouvrage traite ensuite de la question des déterminants du changement. Il évoque les contraintes nées

de l'environnement (concurrence, technologie, marché, crises économiques) et des institutions (l'entreprise, les lois, les structures de gouvernance, les réseaux...), et bien sûr aborde la question centrale du sens que les acteurs donnent à leur action, en lien avec celui donné à leur travail, aux changements qui l'affectent, à leurs projets et objectifs, à leur manière de penser l'avenir pour agir.

Une troisième partie est consacrée aux transformations actuelles dans les entreprises et les organisations. Il y est question de modèles posttayloriens, de réseaux, de nouvelles frontières de l'entreprise, de normes et de normalisation, de réorganisations multiples qui soulignent la profondeur des évolutions. L'auteur soutient l'idée que les outils techniques et gestionnaires, qui portent ces transformations, ne sont pas mauvais ou bons en soi. C'est l'action des groupes et des institutions qui oriente leur usage. « On ne fait pas travailler les hommes comme on commande aux machines », écrit Philippe Bernoux.

Complet au niveau de la théorie, cet ouvrage se situe également dans une logique d'action. Dans la conclusion, l'auteur dresse en effet une série de propositions pratiques, inspirées de ses expériences en qualité d'observateur des changements en entreprise. De nombreux thèmes sont alors évoqués : les conditions d'accès à la connaissance des problèmes réels, la posture du tiers intervenant, les multiples rationalités à l'œuvre, les logiques d'actions des acteurs, le changement comme processus introduisant les notions de continuité et de rupture, les enjeux de la coopération et de l'appropriation par les acteurs. ■

Frédéric Dumalin.



OUVRAGES

Changer le travail... oui, mais ensemble,
Henri Rouilleault et
Thierry Rochefort,
éditions de L'Anact, 2005,
512 pages.

Changement dans les organisations, t. 1 (Stratégies, processus et performances) ; t. 2 (Communication, négociation et interventions),

Jean-Claude de Crescenzo, dir.,
L'Harmattan, 2005, 248 pages
et 231 pages.

Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations,

François Dupuy,
Dunod, 2004, 295 pages.

Sait-on piloter le changement ?,

Alain Max Guenette
et Jean-Claude Sardas, dir.,
L'Harmattan, 2004, 349 pages.

L'Organisation de la production et du travail,

Jacques Bélanger, Antony Giles,
Paul-André Lapointe
et Grégor Murray,
Presses de l'université de Laval,
2004, 262 pages.

Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines,

Pascal Paille,
L'Harmattan, 2003, 258 pages.

Le Management à l'épreuve des changements technologiques, impacts sur la société et les organisations,

Alain Cadix et Jean-Marc Pointet,
coord., Institut supérieur de
technologie et management,
Éditions d'Organisation,
2002, 336 pages.

La Croissance moderne : organisations innovantes du travail,

Philippe Azkénasy,
Economica, 2002, 288 pages.

Changement et innovation en formation et organisation,

Jean-Claude Ruano-Borbalan,
éditions Demos, 2001, 186 pages.

ARTICLES

« **Moderniser les PME avec les salariés** »,

dossier coordonné par
Frédéric Dumalin,
Travail et Changement, n° 301,
mars-avril 2005, 16 pages.

« **La vitesse de propagation du changement au sein des organisations** »,

Alain Vas,
Revue française de gestion, n° 155,
avril 2005, p. 135-151.

« **La collaboration comme changement organisationnel : le cas d'Uniterra** »,

Barbara Levine, Claude Perras
et Emmanuel Rauflet,
Gestion, n° 1, mars 2005, p. 63-70.

« **Organisation du travail : comment les salariés vivent le changement** »,

Jennifer Bue, Sylvie Hamon-Cholet
et Isabelle Puech,
Premières Synthèses, n° 24-1,
juin 2003, 10 pages.

« **Changement des organisations, des relations professionnelles et de la relation salariale** »,

Henri Rouilleault,
Formation Emploi, n° 76, décembre
2001, p. 111-115.

« **Conduire le changement : une mise en œuvre de l'action** »,

Michel Bizac et Olivier du Roy,
AEIST/La Lettre, n° 15,
mars 2000, p. 1-4.

Coopération à l'international

Ce numéro de *Travail et Changement* inaugure une nouvelle dimension de nos dossiers thématiques : celle d'une ouverture à l'international, à travers l'activité de veille du réseau Anact. Selon les thématiques, des interviews d'experts étrangers et des exemples de cas d'entreprises pourront compléter les différentes rubriques.

Le site de *Entreprise et personnel*, un lieu ressource pour trouver une expertise et des informations sur l'accompagnement de la performance économique et la performance sociale : www.entreprise-personnel.com

De nombreuses documentations et publications sur l'organisation du travail et ses changements sur le site du Centre d'études de l'emploi : www.cee-recherche.fr

Téléchargez le dossier « **Transformer les organisations** » et ses fiches « **repères** » sur l'entreprise étendue, la démarche qualité, le flux tendu, l'organisation par projet, la flexibilité ainsi que l'intégralité de l'étude Volvo de Arbetslivsinstitutet sur www.anact.fr

sous la direction de
F. Bourgeois
C. Lemarchand
F. Hubault
C. Brun
A. Polin
J.-M. Fauchoux
P. Douillet
E. Albert

Troubles musculosquelettiques et travail

Quand la santé interroge l'organisation

En tête des maladies professionnelles en France, avec une augmentation de près de 20 % par an, les troubles musculosquelettiques (TMS) résistent aux politiques de prévention. Beaucoup d'entreprises qui se sont

engagées dans cette voie ont vu les limites de leurs actions, souvent basées sur des modèles classiques de prévention. Cet ouvrage leur propose des voies nouvelles pour construire une prévention efficace. Orienté vers l'action et la construction de méthodologies d'intervention, il permet de mieux comprendre les processus de genèse des TMS et ainsi de définir et mettre en œuvre des actions de prévention mieux adaptées.

Convaincus que les TMS sont des pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation de la production et du travail, les auteurs affirment que la stratégie de prévention doit être globale, reliant l'organisation du travail, la conception des postes, des produits et des process et les modes de gestion. Et cela dans une perspective durable insérée dans les projets stratégiques de l'entreprise.

Avec cette deuxième édition, les auteurs, intervenants du réseau Anact, consultants et chercheurs, livrent ici leur expérience acquise grâce à de nombreuses interventions réalisées depuis plus de quinze ans en entreprise. Étayé par de nombreux exemples et des fiches thématiques, l'ouvrage se veut une aide concrète pour les acteurs de la santé au travail.

DEUXIÈME ÉDITION
 REVUE ET AUGMENTÉE



▼ OUVRAGE À COMMANDER
 PAR CORRESPONDANCE

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____ Ville : _____

Tél. : _____ Fax : _____

E-mail : _____

→ À retourner à

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

Troubles musculosquelettiques et travail

Quand la santé interroge l'organisation
 320 pages - ISBN : 2-913488-35-8

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	30 € 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 : Michel Weill - Responsable des éditions : Sylvie Setier - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
 Contributeurs au dossier : Frédéric Dumalin, Thierry Rochefort, Anne-Marie Nicot, Julien Pelletier, Daniel Xirau et Ludovic Bugand.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Laville, journalistes : M. Jaouën et C. Delabroye, secrétariat de rédaction : F. Saïdi-Tournoux, direction artistique : A. Ladevie, fabrication : I. Lanfrit 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 2006 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503. 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.