

Travail & Changement

n° 290
Juillet/août 2003
5,34 €

Le mensuel de l'Anact et des Associations régionales du réseau Anact



Prévention

Alcool au travail
Action de fond
contre un tabou



Santé

Prévention des TMS
La rotation :
le bon choix ?

Développement
des compétences

De la formation
à l'organisation

Travail & Changement

Le mensuel de l'Anact et des Associations régionales du réseau Anact

Directeur de la publication : Henri Rouilleault
Tél. : 04 72 56 13 03
h.rouilleault@anact.fr

Directeur de la rédaction : Michel Weill
Tél. : (04) 72 56 13 31
m.weill@anact.fr

Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin
Tél. : 04 72 56 13 55
b.sarazin@anact.fr

Abonnements : Nicole Roux Crozet
Tél. : 04 72 56 13 69

Mission relations clients : Emmanuelle Ducept
Tél. : 04 72 56 13 39

Réalisation : Pleins Titres,
56, Rue Mercière, 69002 Lyon
Tél. : 04 78 37 75 81

Iconographie : Pleins Titres

Impression : Louis Jean Imprimerie,
av. d'Embrun, 05000 Gap
Dépôt légal : 3^e trimestre 2003

Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503
ISSN : 1251-9200

Prix : 5,34 € le numéro (+1,52 € de frais de port en cas d'envoi)

Couverture : Iconos/Galligani/Réa

Travail & Changement
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.

Directeur général : Henri Rouilleault



Mettre le travail au cœur du changement

Développement continu des compétences: un enjeu fort

Par Michel Anger, responsable du département Compétences, travail et emploi.

Chacun sait que l'environnement dans lequel les entreprises évoluent est aujourd'hui marqué par une grande incertitude, tant sur le plan économique et financier que démographique. Dans ce contexte, où la stabilité des emplois n'est pas assurée, où des "individus qui changent circulent dans des organisations qui évoluent"⁽¹⁾, l'adaptation conjointe des hommes et des organisations est au centre des préoccupations des entreprises, en particulier des PME.

L'actualité politique et sociale est le reflet de ces préoccupations. Ainsi, la mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) peut être "un facteur de transformation radical des processus d'apprentissage et de développement des compétences"⁽²⁾. Les négociations engagées à nouveau sur la formation professionnelle par les partenaires sociaux, avec entre autres le "contrat de professionnalisation" (en particulier pour les salariés expérimentés et ceux dont l'emploi est en mutation), les modalités de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie (droit individuel à la formation), participent également à un mouvement de réforme et de changement. Le projet de décentralisation vers les Régions de la formation professionnelle ne fera qu'accentuer ce mouvement.

Au-delà de ces évolutions à venir, il y a lieu de repenser l'apprentissage et la formation professionnelle dans des processus de parcours professionnalisant. Il s'agit également de développer des démarches de formation adaptées aux contraintes spécifiques des PME et TPE et de leurs salariés, particulièrement des plus âgés.

La notion de "développement des compétences" est plus large que celle de "formation". Elle recouvre non seulement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi leur inscription dans un processus de développement continu. Elle renvoie donc, d'une part, aux réalités organisationnelles et aux conditions de réalisation du travail, d'autre part, aux modalités de gestion, de validation, de reconnaissance des compétences, et aux dynamiques de parcours professionnels.

Enfin, les modalités d'apprentissage, formel ou informel, et les conditions de mise en œuvre sont aussi des éléments à prendre en compte dans la construction de ce processus. ■ (Voir dossier page 7)

(1) Travail, compétence et adaptabilité, François Stankiewicz, 1998.

(2) "Rôle du salarié dans la gestion de ses compétences", Vincent Merle, Cahier n° 7 Objectif Compétences, Medef 2002.

"La notion de développement des compétences est plus large que celle de formation."

4. Prévention

Alcool au travail

Action de fond contre un tabou

L'abus d'alcool, qu'il soit pathologique ou ponctuel, est présent dans le monde du travail comme partout dans la société. La Ville de Villeurbanne (Rhône) a lancé depuis dix ans un plan interne de prévention et d'accompagnement innovant.

6. Charge de travail

MJC Rhône-Alpes

Des directeurs sous tension

Diriger une MJC : un métier passionnant mais difficile. La Fédération régionale des MJC Rhône-Alpes a senti monter le désarroi de ces personnels et a sollicité l'Anact pour l'aider à cibler leurs besoins.

19. Compte rendu

Haute-Savoie

Prévenir et évaluer : un colloque pour s'informer

Pourquoi évaluer les risques professionnels dans une entreprise et comment agir ? Comment répondre à l'obligation légale de la rédaction d'un document unique ? La DDTEFP de Haute-Savoie a soulevé ces questions lors d'un colloque réunissant, en avril, à Cluses, chefs d'entreprise et préventeurs.

20. Interview

Prévention des TMS

La rotation : le bon choix ?

La rotation des postes est une solution souvent explorée par les entreprises pour prévenir les TMS. Pourtant, les résultats sont rarement à la hauteur des attentes. Quelles sont les conditions susceptibles de favoriser la mise en place d'une rotation efficace ? Réponses franco-québécoises de Nicole Vezina et François Daniellou.



22. Note de lecture

Troubles psychosociaux

Pour une approche plurifactorielle

Le stress, priorité européenne depuis 2002, est considéré comme le mal du siècle. L'ouvrage de Michel Neboit, chef du département "Homme au travail" à l'INRS et Michel Vézina, professeur en médecine sociale et préventive à l'Université Laval de Québec, permet de faire connaître les travaux de recherche francophones les plus récents sur le sujet et définit des modalités de prévention.

Le stress, priorité européenne depuis 2002, est considéré comme le mal du siècle. L'ouvrage de Michel Neboit, chef du département "Homme au travail" à l'INRS et Michel Vézina, professeur en médecine sociale et préventive à l'Université Laval de Québec, permet de faire connaître les travaux de recherche francophones les plus récents sur le sujet et définit des modalités de prévention.

7. Développement des compétences

De la formation à l'organisation



8. Changement continu

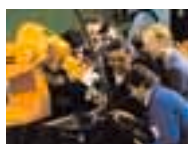
Penser autrement l'évolution des compétences

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Une action simultanée sur l'organisation, le management des compétences et la conduite de changement s'avère nécessaire.

10. Université Lyon 2

Quand les situations de travail sont porteuses d'apprentissage

Existe-t-il des organisations du travail plus favorables que d'autres au développement des compétences ? Quel est le rôle de l'organisation, des individus et des collectifs de travail dans ces processus ? Une étude de l'université Lyon 2 répond à ces questions.



11. Formateurs et consultants

Vers de nouvelles pratiques d'intervention

La formation-organisation est un dispositif d'intervention riche et complexe, dont on peut apprendre les mécanismes. Depuis 2001, c'est le cas dans les Pays-de-la-Loire.

12. Entreprise Tué (Vendée)

L'organisation du travail au secours de l'intégration...

C'est dans un changement d'organisation que l'entreprise Tué trouve des solutions à son problème de recrutement.



14. Tannerie

Tirer parti des dysfonctionnements

Une Aract a analysé les processus internes qui sous-tendent la mise en œuvre d'une formation-organisation.

16. Débat

Comment mettre en place une organisation apprenante ?

Extraits de la table-ronde organisée, par l'Anact, à l'occasion du séminaire Développement des compétences et organisation du travail.

Prévention

→1 Alcool au travail

Action de fond contre un tabou

L'abus d'alcool, qu'il soit pathologique ou ponctuel, est présent dans le monde du travail comme partout dans la société. Il y cause des perturbations, des accidents, induit des coûts... mais reste un tabou. La Ville de Villeurbanne (Rhône) a lancé il y a dix ans un plan interne de prévention et d'accompagnement innovant.

1992. Par souci de santé publique, la Ville de Villeurbanne décide de lancer un plan de prévention autour de l'alcool auprès de ses 1 600 agents, comme elle le fait déjà depuis plusieurs années sur le tabac. Mais cette fois, le sujet est tabou : la démarche doit être

progressive. "Après une information à tout le personnel, nous avons lancé un appel à volontaires pour monter un groupe interne spécifique, puis fait valider le projet par le CHS", explique Marie-Pierre Laplanche-Servigne, directrice générale adjointe. Une dizaine

de personnes ont ainsi été réunies – dont la DGA et Solange Perge, assistante sociale – issues de tous les services et sans distinction de niveau hiérarchique. Toutes ont alors suivi une formation de base auprès du CDPA (Centre départemental de prévention de

l'alcoolisme). "C'était assez difficile, avec des mises en situation autour d'exemples concrets, se souvient Solange Perge. Pour travailler sur ce sujet, il faut en effet que chacun sache où il en est lui-même".

Pourtant, le groupe ne se décourage pas. Il se baptise Deltaplane : "Comme l'alcool, c'est quelque chose de grisant, mais qui présente un danger si l'on ne le maîtrise pas", explique Marie-Pierre Laplanche-Servigne. Le groupe commence en tentant de dresser un état des lieux de la consommation dans les services. Pure utopie, bien sûr ! Heureusement, dès le début de la démarche, la Ville adhère au groupe Alcool entreprises animé par le Dr Gonnet, alcoologue au Centre d'accompagnement en alcoologie (C2A) de Lyon. Des groupes de prévention d'entreprise s'y retrouvent pour échanger sur leurs moyens d'actions. "Ces rencontres permettent aussi de se remonter le moral, en constatant que pour les autres aussi, la démarche est longue et difficile", précise Solange Perge. C'est là que l'on conseille à Deltaplane d'abandonner l'état des lieux pour se lancer dans l'action.

Des réunions obligatoires

Celle-ci prend la forme d'opérations ponctuelles (recettes de cocktails sans alcool sur des cartes de vœux, distribution d'éthylotests à la fête du personnel...), mais surtout de réunions d'information pour le personnel. "Le plus délicat a été de déterminer quel serait le pre-

Alcool au travail : quelques outils

Dans le cadre d'un Programme régional de santé (PRS) spécifique, financé par la Ddass 69, la Drass, l'Urcam, la CPAM de Lyon et la Région, les associations Aides alcool et Contact Isère ont confié à l'Observatoire social de Lyon la conduite d'une enquête auprès d'entreprises de la région Rhône-Alpes, sur le thème "alcool et travail". Si le taux de réponse, de 14 %, est satisfaisant au regard des moyennes habituelles, les justifications des non-réponses révèlent à elles seules la diversité des représentations et la nécessité d'une clarification sur ce sujet : "Il n'y a pas de problème d'alcool dans l'entreprise" ou encore "Nous ne sommes pas concernés : l'alcool est interdit dans l'entreprise". De même, les réponses montrent que les acteurs se focalisent sur l'alcool comme cause de dysfonctionnements, mais jamais comme compensation d'une organisation du travail défaillante. Les grosses structures sont les plus nombreuses à avoir lancé un plan spécifique, mais le plus souvent en réaction à une crise et sans évaluation, ni de l'évolution de la consommation d'alcool dans l'entreprise, ni des actions mises en place. Pourtant, 19 % des répondants jugent préoccupante l'évolution de la consommation dans leur entreprise. À l'occasion d'une journée d'étude organisée le 26 juin dernier par les partenaires du PRS Alcool, les résultats de cette enquête ont été présentés, ainsi qu'un ouvrage de l'alcoologue Jean-Paul Jeannin*. Celui-ci propose une information détaillée sur le risque alcool au travail ainsi qu'une méthodologie d'action. Le principe d'un auto-questionnaire proposé en tête de chaque chapitre thématique permet au lecteur de se situer personnellement par rapport à chaque question, avant d'adapter ses représentations. Pour accompagner les entreprises qui souhaiteraient lancer une démarche, Aides alcool propose également des formations.

* Gérer le risque alcool au travail, Jean-Paul Jeannin avec Jean-François Vallette et Christian Harzo, 391 pages, Editions Chronique Sociale, juin 2003, 24,90 €.



Difficile de lutter contre la connotation conviviale de l'alcool.

mier service à en bénéficier. On a d'abord sensibilisé les directeurs, explique Marie-Pierre Laplanche-Servigne. Par ailleurs, nous avons rendu la présence aux réunions obligatoire, pour bien montrer que tout le monde peut un jour être touché". "Au début, l'ambiance était très lourde, nous n'avions pas de questions. Les gens craignaient que ce soit du flicage, se souvient Solange Perge. Mais peu à peu, ils ont compris le sens de la démarche. Ceux qui sont déjà concernés, par un parent, un collègue ou ami, se libèrent parfois à cette occasion". Selon Thierry Raspail, DRH, ces réunions ont "aussi permis à la Ville de voir qu'elle pouvait agir : aider les personnes ayant un problème important d'alcool, accompagner le service – notamment les collègues directs – et permettre à chacun de s'alerter le plus en amont possible". Deltaplane achèvera de réunir tous les agents... en décembre prochain. À raison de 15 participants à chaque séance et compte tenu des contraintes professionnelles de chacun, la démarche est longue. Pourtant, aujourd'hui, il en sort des

—
**"Il est interdit de laisser
 entrer un employé
 en état d'ébriété."**
 —

réflexions intéressantes : "Curieusement, a constaté, par exemple, un participant, dès qu'il s'agit d'alcool, il n'y a plus de rappels à l'ordre sur des manquements professionnels : les chefs n'osent pas". Même aujourd'hui, où des agents parviennent à signaler le cas d'un collègue, ce n'est jamais par la hiérarchie directe, par peur des conséquences pour la personne. "Ce n'est que lorsqu'il y a un risque, comme pour des chauffeurs, que l'on a des moyens de coercition", explique Christine Reynes, médecin du travail, qui a désormais "systématisé le questionnement sur cette consommation, comme pour le tabac". "Pourtant, affirme le Dr Gonnet, avec l'alcool, on est toujours en compétition avec la mort : au bout de 15 ans, le malade est puni de ne pas avoir été sanctionné. Mais si la sanc-

tion est fondamentale, elle ne va pas sans tout le reste (accompagnement, information des collègues, etc.)".

Parallèlement à l'action de Deltaplane, à la suite du décès brutal d'un agent alcoolisé, un groupe d'anciens malades s'est constitué, "Premier pas". "Ils apportent leurs témoignages, montrent que l'on peut tenir à nouveau une place normale, explique l'assistante sociale qui les accompagne. Mais il leur reste très souvent la peur du jugement. Parfois, on a l'impression que nous n'avons rien fait depuis 10 ans. Le regard collectif change, mais lentement".

Déroutés par cette lenteur et parfois à cours de réponses, les membres de Deltaplane ont ainsi demandé à la Ville, il y a deux ans, de pouvoir se faire aider par un intervenant extérieur, ce qui tranche parmi les démarches habituellement empiriques sur ce thème. François Nicaise, fondateur du cabinet Restim, a été choisi pour son diplôme d'alcoologie, associé à son expérience en ressources humaines. Son intervention est large, puisqu'il accompagne Deltaplane et Premier pas, assiste le DRH et l'assistante sociale pour des retours au travail après une cure, et assure un premier accompagnement de malades. "L'intérêt pour ces derniers, explique Christine Reynes, est qu'il intervient dans les locaux médico-sociaux de la Ville, tout en étant quelque'un d'extérieur".

**Responsabilité
des chefs de service**

"Le problème est qu'en matière d'alcool, rappelle François Nicaise, on est sur six codes à la fois : ceux du travail, de la route, des assurances, le code pénal, le code civil, celui de la santé publique, auxquels s'a-

joute ici le code de la fonction publique". Son adjointe juriste, Nathalie Many, précise aux chefs de service : "Vous avez une obligation de sécurité. Or la législation n'est pas du tout favorable à l'employeur. Si, après un "pot", vous laissez repartir en voiture une personne ivre et qu'elle provoque un accident, vous êtes responsable. De même, il vous est interdit de laisser entrer ou séjourner à son poste de travail un employé en état d'ébriété". Mais la loi apporte peu de réponses et les chefs de service, notamment, s'inquiètent au fur et à mesure qu'ils prennent conscience de leurs responsabilités.

C'est pourquoi François Nicaise accompagne actuellement la Ville dans la mise en place d'une "charte alcool" : un nouvel appel au volontariat vient d'être lancé pour que des employés participent au tout nouveau Collège de réflexion alcool (Coral), qui réunit déjà des membres du CHS, de la DRH, le médecin du travail, l'assistante sociale et Marie-Pierre Laplanche-Servigne, chef du projet. Le but est de recenser des situations vécues dans les services, d'afficher les droits et devoirs de chacun en la matière, sans culpabiliser, et de donner des procédures à suivre pour chaque cas concret. Courant 2004, le Coral soumettra un projet de charte à tous les services et au CHS, avant diffusion... puis ajustement après quelque temps d'usage.

Si pendant toutes ces années, ces groupes – comme l'accompagnement individuel de personnes malades –, ont bien fonctionné, "c'est en grande partie, affirme le DRH lui-même, parce que la direction a toujours été présente, sans être pesante". ■

Véronique Vigne-Lepage, journaliste

Charge de travail

→ MJC Rhône-Alpes

Des directeurs sous tension

Diriger une MJC : un métier passionnant mais difficile. Entre des adhérents de plus en plus exigeants, des élus locaux parfois très présents et des équipes sans grands moyens, les directions des MJC doivent faire face. La Fédération régionale des MJC Rhône-Alpes a senti monter le désarroi de ces personnels et a sollicité l'Anact pour l'aider à cibler leurs besoins.

Expositions d'art contemporain, projections de film, représentations théâtrales, festivals... : côté cour, la vie d'une Maison des jeunes et de la culture (MJC) paraît trépidante. Côté jardin, et côté direction, ce sont des heures passées à planifier les manifestations, à y assister pour veiller à ce que tout se passe bien, à gérer les équipes et les activités, à recevoir les adhérents, à rencontrer les élus locaux... Être directeur d'une MJC n'est pas de tout repos. Le choix du métier est souvent né d'une vocation et d'un militantisme citoyen forts. Mais l'envers du décor est parfois sombre.

Acteurs multiples

Les directeurs vivent mal les lourdeurs de leur fonction, d'autant qu'ils sont passés récemment aux 35 heures et que la frontière est poreuse entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Conscient de ces écueils, le CHSCT de la fédération régionale des MJC Rhône-Alpes, a donc sollicité l'Anact. Objectifs : analyser la charge de travail et en identifier les sources et les mécanismes. Six directeurs de MJC ont été rencontrés et ont accepté d'évoquer leur situation à la fois professionnelle et personnelle.

Premier constat : de multiples acteurs interviennent dans la constitution de la charge de travail des directeurs. De la fédé-

ration (qui est l'employeur) aux adhérents, en passant par le conseil d'administration et le

Le directeur

a l'impression d'être

"en permanence

au front".

bureau, la ville, les salariés... le nombre d'interlocuteurs est parfois impressionnant. Face à eux, le directeur se sent relativement isolé et compte tenu des multiples facettes de sa fonction (accueil, comptabilité, animation de la vie associative, montage des subventions...), il a souvent l'impression d'être "en permanence au front".

Deuxième constat : les tâches constituant le cœur du métier sont nombreuses. La plus importante est la fonction d'animation et d'organisation qui subit deux pics d'activité : le début de l'année scolaire (lancement des activités, "mailing" et inscriptions des adhérents) et la fin (animations, projets d'action avec les jeunes, spectacles...). Ces périodes chargées l'amènent souvent à travailler le week-end.

Enfin, de plus en plus, les tâches administratives et de

gestion (budget, bilans, ressources humaines...) prennent le pas sur le reste de l'activité. Or ce sont elles qui sont le moins bien acceptées car elles ne sont pas représentatives du métier. Les équipes professionnelles des MJC sont en général de petite taille, mais autour d'elles gravite une sphère d'animateurs vacataires et de bénévoles qu'il faut aussi gérer. Le travail de management d'équipe est donc important (gestion des horaires, des absences et des remplacements, animation de réunion). Aucun directeur n'a pu réellement fournir une "journée type" tant les activités sont diversifiées et les tâches, réparties aléatoirement et triées subjectivement.

Dans ce contexte d'implication forte et de polyvalence, la barrière entre vie professionnelle et vie personnelle n'est pas aisée à trouver. La tendance aux débordements horaires est souvent vécue comme une des plus importantes contraintes de l'activité. Elle s'accompagne, parfois, de difficultés relationnelles avec certains acteurs comme les adhérents dans les quartiers difficiles, ou la municipalité, ou le conseil d'administration.

Certains directeurs ont réussi à trouver un équilibre : au temps de travail "mordant" sur la vie personnelle, ils répondent par une grande autonomie dans la répartition de leurs temps et par

des récupérations selon leurs besoins. Mais dans d'autres cas, ce phénomène compensatoire n'est pas trouvé. Ce qui amène à des comportements proches de la rupture... Les horaires sont mal vécus, les rapports avec les différents acteurs, difficiles, la relation au travail, perturbée. Dans cette situation, certaines activités sont clairement délaissées : "la charge est partout".

Pour pallier ces difficultés, l'Anact a proposé de poursuivre la démarche par la constitution d'un groupe de pilotage interne chargé de proposer des améliorations. Ce groupe pourra déjà s'appuyer sur les premières pistes proposées : par exemple, une réflexion sur la formation initiale des directeurs dans laquelle serait intégré un module sur la

Aucun directeur

n'a pu réellement fournir

une journée type.

charge de travail ; l'affirmation du rôle d'appui de la fédération sur des tâches pouvant être mutualisées (comptabilité, maintenance informatique, paies...); la construction d'un espace de dialogue pour rompre l'isolement ; la création de postes d'adjoint administratif.

Mis en place avant l'été 2003, ce groupe devrait engager la suite de la démarche à l'automne. ■

**Béatrice Sarazin (Anact, DIC) et
Thierry Rousseau (Anact, OTT)**

Développement
des compétences

De la formation à l'organisation

→] 8

**Penser autrement
l'évolution
des compétences**

■ par Patrick Conjard
et Bernard Devin

→] 10

**Quand les situations
de travail sont porteuses
d'apprentissage**

■ propos recueillis
par Béatrice Sarazin

→] 11

**Vers de nouvelles
pratiques d'intervention**

■ par Xavier Blay et Bernard Devin

→] 12

**L'organisation du travail au
secours de l'intégration...**

■ par Hélène Breton, Bernard Devin
et Antoine Masson

→] 14

**Tirer parti
des dysfonctionnements**

■ par Catherine Labbé

→] 16

**Comment mettre en place
une organisation
apprenante ?**

■ synthèse de Benoît Richard

ICONS/REY/CALIGAN



Toute entreprise soucieuse de s'adapter aux nouvelles donnes de son environnement économique et technologique a pour objectif de faire évoluer les compétences de ses salariés.

Longtemps, la formation a été le maître mot de cette évolution, mais sans résoudre toujours les problèmes rencontrés par chacun dans le cadre de son activité au quotidien. C'est de ce constat qu'est née la notion de formation-organisation, démarche permettant d'intervenir dans le cadre

même des situations de travail (voir p. 8-9). Confortée par les résultats d'une étude de l'Université Lyon 2 (voir p. 10), l'Anact a souhaité faire connaître cette nouvelle approche à la fois aux formateurs (voir p. 11) et aux entreprises elles-mêmes (voir p. 12 à 15). Et pour approfondir ce concept, elle a demandé à des spécialistes du travail de débattre avec elle des moyens à mettre en œuvre pour favoriser "l'organisation apprenante" (voir p. 16 à 18).

Dossier coordonné par Patrick Conjard (Anact, département Compétences, travail et emploi) et Bernard Devin (Aract Pays-de-la-Loire).

→ **Changement continu**

Penser autrement l'évolution des compétences

Pour faire face aux exigences de "changement continu", comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Pour cela, quelles modalités d'action peuvent-elles offrir à leurs salariés ? Au-delà de la simple réponse "formation", une action simultanée sur l'organisation, le management des compétences et la conduite de changement s'avère nécessaire.

Ce n'est pas nouveau : les entreprises doivent faire face à plusieurs types de mutations : économiques, technologiques et organisationnelles. Elles transforment l'activité de travail et les compétences individuelles et collectives mobilisées. Les mutations organisationnelles se traduisent par un changement des règles du jeu, voire "une crise de la prescription", comme le souligne Jean-Claude Moisdon, chercheur à l'École des Mines. Ces "nouvelles organisations du travail", terme apparu dans les années quatre-vingt, tentent de faire face à l'accroissement de l'incertitude et demandent aux salariés de prendre en charge les aléas. On attend de "l'exécutant" plus de réactivité, de responsabilité, d'autonomie et de polyvalence. Ce contexte invite donc à penser autrement les relations entre organisation et apprentissage, entre activité professionnelle et développement des compétences, entre travail et formation.

Repérer les pratiques porteuses

Les approches que développe le réseau Anact s'appuient sur des principes aujourd'hui largement éprouvés⁽¹⁾ quant aux modalités de développement des compétences et d'accompagnement du changement : le plus souvent, rien ne sert de former si l'on n'agit pas simultanément sur l'organisation, le management des compétences et les modalités de conduite du changement dans l'entreprise. Le modèle de la formation/organisation développé par le réseau Anact s'inscrit dans cette perspective. L'approche relève de la réflexion sur "les organisations apprenantes", avec le repérage de

situations de travail et de pratiques de management susceptibles de favoriser des processus de professionnalisation continus. Pour dépasser le clivage entre conception et réalisation du travail, la gestion des compétences est un enjeu majeur. Elle opère un "basculement" vers l'implication de l'ensemble des acteurs. Le Medef, au milieu des années quatre-vingt-dix, a ouvert le débat. Ces remises en question conditionnent de plus en plus la réussite des conduites de changement, car ce modèle strictement descendant, même s'il est encore

Rien ne sert de former si l'on n'agit pas simultanément sur l'organisation et le management des compétences.

massivement observé, n'est plus adapté. Les risques économiques liés à une insuffisante prise en compte des conditions réelles de production au moment de la conception sont trop grands. Pour que les évolutions techniques et organisationnelles produisent, dans les meilleurs délais, les résultats attendus, le recours aux compétences et à la coopération de l'ensemble des acteurs concernés s'impose.

L'approche simultanée de l'évolution des compétences et des organisations ouvre d'autres perspectives pour s'engager dans les démarches compétences. C'est notam-

ment le cas dans les TPE/PME, où l'accès à ces démarches s'ancre plus spontanément dans les activités et situations de travail. Il s'agit, en effet, d'amorcer des actions concertées permettant de résoudre les problèmes organisationnels et répondre, par là même, aux enjeux liés à la mutation des entreprises.

Mobiliser l'intelligence des salariés

Le terme de "formation-organisation", retenu pour qualifier cette approche qui relève autant de la formation que de l'intervention sur l'organisation, a été préféré à celui de formation action qui, trop souvent, correspond plus à un effet de mode qu'à une intégration des réalités du travail. Ce modèle présente de fortes proximités avec des courants de recherche actuels : entre autres, "l'organisation qualifiante" de Philippe Zarifian, "l'entreprise apprenante" de François Beaujolin et Jean-Claude Moisdon, la "didactique professionnelle" de Gérard Vergnaud et Pierre Pastré. Il est également proche d'autres modes d'intervention en entreprise, en particulier les actions de "requalification" élaborées au début des années quatre-vingt-dix par la Mission nouvelles qualifications ou la Formation intégrée au travail de l'Afpa.

La formation-organisation repose sur un principe clé : à partir d'une "cible organisationnelle" définie par la direction, traiter les problèmes que rencontrent les salariés dans leur travail, mobiliser leur intelligence pour construire des solutions et les mettre en œuvre. La "cible organisationnelle" définit les grandes lignes de l'organisation du travail et des compétences attendues, ainsi que les finalités et le sens de ces choix. Elle laisse de larges marges de manœuvre aux salariés en formation afin qu'ils contribuent effectivement à la construction du projet. On favorise ainsi la multiplication de micro changements qui permettent progressivement d'optimiser l'organisation.



ICONS/PHOLZE

La démarche consiste à mettre les salariés en position de résoudre par eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien.

**Les apports méthodologiques
ou techniques interviennent
au rythme des besoins du groupe.**

Dans le même temps, la formation-organisation vise le développement des compétences, tant individuelles que collectives, par le recul réflexif sur le travail et par l'apport des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des changements envisagés. Cette démarche se situe en rupture avec les conceptions habituelles : le plus souvent, en optant essentiellement pour des formations techniques, on vise le seul objectif d'adapter les salariés aux outils. Il s'agit ici, parallèlement à une évolution des compétences, de réunir les conditions pour une transformation de l'organisation vers plus de réactivité. Et ce, en construisant un processus de développement effectif des compétences : l'appréciation des résultats porte autant sur l'évaluation des acquis formatifs que sur l'évolution du contenu du travail.

Pour conduire ces changements multiples et simultanés, les groupes en formation sont constitués à partir des collectifs de travail

réels (les salariés de tel service ou de tel atelier dont les missions devront évoluer). La démarche consiste à les mettre en position de construire, par eux-mêmes, les réponses aux problèmes qu'ils rencontrent au quotidien. Les apports méthodologiques ou techniques interviennent en fonction et au rythme des besoins du groupe, qui peut ainsi plus aisément les réinvestir dans le travail. La "recette" est en fait connue de longue date : ce sont les besoins des formés qui commandent les apports de connaissances et non l'inverse.

Repères d'action

Cette démarche permet de réguler et de piloter les évolutions. Les solutions et les modes opératoires proposés par les groupes en formation transforment, après validation par la direction, les situations de travail (ajustement d'une procédure, redéfinition de missions, résolution d'une difficulté technique ou de communication, etc.). Ces solutions, une fois appliquées, améliorent la maîtrise des événements et des aléas. Elles sont stimulées par l'acquisition de démarches d'analyse et des apports de connaissance qui aident les salariés à se construire des repères d'action...

Mais au-delà des modèles d'action, les points de vue d'experts (voir p. 16 à 18) montrent qu'il s'agit bien, face à un envi-

ronnement du travail en évolution constante, de repenser simultanément l'organisation du travail et la gestion des compétences, de construire des processus et des parcours permettant la professionnalisation, de développer des démarches de conduite du changement adaptées aux contraintes spécifiques des PME et TPE.

Ces objectifs nécessitent de combiner approche individuelle et approche collective, de favoriser les apprentissages sur et par le travail avec le développement d'entreprises apprenantes.

Mais ils nécessitent surtout de rester lucide : "La problématique des compétences se réduit le plus souvent à la recherche tâtonnante de formes d'efficacité productives alternatives à la gestion par les postes et la prescription des tâches. La réalité des pratiques d'entreprises contraste avec l'ambition des modèles qui fleurissent dans la littérature managériale"⁽¹⁾⁽²⁾. ■

**Patrick Conjard (Anact,
département Compétences, travail et emploi)
et Bernard Devin (Aract Pays de la Loire)**

(1) Cf. Agir sur... l'organisation du travail et la formation, publié par l'Anact en 1999 à partir des nombreuses interventions conduites par le réseau dans les années quatre-vingt-dix.

(2) Extrait de "Évolution de l'organisation du travail et développement des compétences... vers une démarche simultanée", texte fondateur pour la mise en place d'un groupe de réflexion. Aprat, avril 2003.

→ Université Lyon 2

Quand les situations de travail sont porteuses d'apprentissage

Existe-t-il des organisations du travail plus favorables que d'autres au développement des compétences ? Quel est le rôle de l'organisation, des individus et des collectifs de travail dans ces processus ? L'Anact a demandé à Solveig Oudet, Ingénieur d'études à l'université Lyon 2* de répondre par le biais d'une étude à ces questions.

Travail et Changement : Quel était l'objet de l'étude "Organisation du travail et développement des compétences" que vous avez menée pour l'Anact ?



Solveig Oudet : L'organisation du travail engendre des pratiques professionnelles particulières qui sont porteuses ou non d'apprentissage. Il s'agissait de les repérer. Les résultats de l'étude permettront à l'Anact de mieux cibler les situations de travail et d'organisation qui contribuent au développement des compétences des individus et des collectifs. Trois entreprises de plasturgie et deux entreprises de logistique, toutes cinq en Rhône-Alpes, ont accepté d'y participer. Entre janvier 2002 et avril 2004, j'ai mené cent vingt-huit entretiens auprès des différents acteurs de ces entreprises : dirigeants, DRH, pilotes, opérateurs de production ou d'exploitation, régleurs, techniciens, responsables d'exploitation ou d'atelier, chefs d'équipe... Il s'agissait de comprendre comment ces per-

sonnes s'étaient adaptées à leur poste de travail et ce qui leur permettait au quotidien de se former, de se professionnaliser.

Quels sont les principaux enseignements de cette étude ?

Le développement des compétences relève d'une coresponsabilité. Une dialectique existe entre des facteurs organisationnels et d'autres plus individuels. Côté facteurs organisationnels, on peut trouver la nature des prescriptions (si un opérateur ne peut pas quitter sa machine, il ne peut pas aller vers les autres et apprendre d'eux), mais aussi l'évaluation (si elle n'existe pas, l'individu n'a pas d'objectifs, ne se fixe pas d'axes de progrès), ou encore les mécanismes de reconnaissance (sans eux, l'individu peut se désinvestir peu à peu de son travail). Côté facteurs individuels, on trouvera la motivation, l'expérience ou le projet professionnel qui conduisent les individus à avoir envie d'apprendre. Ainsi, les personnes dans leur manière de travailler et d'envisager l'avenir, au travers du regard qu'elles portent sur elles ou sur le collectif de travail, orientent le potentiel d'apprentissage qui gît dans toute situation professionnelle. Tous ces facteurs sont les clés de l'apprentissage, freins ou leviers.

Quels processus d'apprentissage pointez-vous ?

J'ai distingué l'adaptation professionnelle, qui relève de processus de formation de mise à l'emploi, et le développement professionnel, représenté par la formation en cours d'emploi, qu'elle soit formelle ou informelle. L'étude s'est vite orientée sur la formation informelle et spontanée car on fait surtout face à des situations dites

"informelles" d'apprentissage : sur le tas, par erreur, en remplacement ou en regardant faire les autres... C'est cela qui prévaut dans les entreprises, dans 90 % des cas. Le potentiel d'apprentissage est dans la situation même de travail : on ne l'organise que très rarement. Ainsi, beaucoup de personnes interrogées pensent que leurs apprentissages ont lieu surtout par mimétisme et autoformation. Ils pointent aussi l'interaction avec les autres et des moments de "mise à distance" avec leur travail.

Comment peut-on permettre à ces situations d'apprentissage d'émerger et d'agir sur le développement des compétences ?

En décloisonnant le travail, par exemple, c'est-à-dire en favorisant les interactions entre les individus au travers de groupes de travail, de remplacements temporaires, du travail en binôme, de la polyvalence, du management participatif... Cela engendre des pratiques de travail coopératives ou collaboratives, propices aux apprentissages. Mais ces interactions peuvent aussi relever de la propre initiative des individus, et non de l'organisation, lors de situations d'entraide ou d'échanges... ne serait-ce qu'à l'occasion d'une pause-café ! On peut également favoriser les apprentissages en désenclavant le travail. En permettant aux personnes de prendre le temps de la réflexion par rapport à leur travail, hors du feu de l'action de manière réflexive, ou dans le feu de l'action de manière réfléchie. On les autorise à se donner des objectifs de progrès et à développer leur potentiel d'action. Ainsi les situations de résolution de problèmes, les entretiens annuels ou encore les groupes de travail peuvent, dans leur fonctionnement, être très formateurs parce qu'ils permettent de se déprendre du travail. Par ces modalités, l'individu peut trouver des moyens d'apprendre et donc, de donner du sens à son vécu professionnel.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (Anact DIC)

* Institut des sciences et pratiques d'éducation et de formation.

→1 **Formateurs et consultants**

Vers de nouvelles pratiques d'intervention

La formation-organisation est un dispositif d'intervention riche et complexe, dont on peut apprendre les mécanismes. Depuis 2001, c'est ce que propose, aux formateurs et consultants régionaux, l'Aract des Pays-de-la-Loire, en partenariat avec l'Afpa et le Cafoc de cette région pionnière en la matière.



L'analyse des situations de travail : une découverte pour nombre de participants.

ganisation du travail." C'est en ces termes que le centre académique de formation continue (Cafoc) de Nantes, l'Afpa et l'Aract des Pays-de-la-Loire présentent le dispositif de formation de formateurs qu'ils proposent conjointement depuis 2001 aux consultants et aux formateurs régionaux.

Permettre à des intervenants expérimentés de concevoir, organiser et animer des démarches intégrées de formation et de changement des organisations, tel est l'objectif de la formation proposée. Quatre sessions de dix jours ont déjà eu lieu, 45 consultants et formateurs expérimentés y ont participé.

"Observer le travail, d'accord mais comment ?"

Le dispositif proposé vise la maîtrise de la démarche méthodologique de formation-organisation, envisagée comme un processus long d'intervention en entreprise. Les objectifs principaux de ce dispositif sont significatifs du cahier des charges que ce type d'intervention impose aux intervenants : analyser les situations de travail et les compétences mises en œuvre ; maîtriser les méthodes d'analyse des dysfonctionnements et de résolution de problèmes ; faciliter la construction de diagnostics et de solutions partagés par les différentes catégories

d'acteurs ; inscrire leur activité dans un processus qui, portant sur les problèmes rencontrés, mobilisera entre autres des contenus de formation identifiés en cours d'intervention ; enfin, créer et entretenir, en lien direct avec la direction de l'entreprise, les conditions pédagogiques pour l'acquisition de compétences et les conditions managériales pour leur mise en œuvre dans l'organisation.

La plupart des participants ont manifesté un fort intérêt pour les démarches d'analyse des situations de travail, largement appuyées sur l'ergonomie, qui leur ont été présentées. Cette dimension était pour beaucoup une découverte. Elle est venue consolider leur outillage d'intervenants en apportant des réponses pragmatiques à une question trop souvent évacuée par les consultants : "Observer le travail, d'accord, mais observer quoi et comment ?".

Plusieurs participants ont engagé, depuis, des démarches de ce type en entreprise. Aucune n'est une copie conforme du modèle, ce qui s'explique par la nécessité de s'adapter aux spécificités de chaque configuration d'entreprise, largement abordée dans la formation de formateurs. Ces écarts montrent également à quel point l'enjeu est beaucoup plus de disposer de solides repères méthodologiques et de connaissances sur "l'homme au travail" que de dérouler un dispositif intangible. Mais piloter une formation-organisation nécessite cependant une forte vigilance pour éviter les risques de dérives liés à des insuffisances du dispositif ou à des difficultés mal anticipées (incompréhension des objectifs, propositions rejetées pour cause de blocage entre acteurs de l'entreprise, transfert des solutions mal conduit, etc.). C'est ce débat qui se poursuit actuellement au sein de réunions périodiques d'anciens participants. À partir des acquis communs de la formation et de la confrontation des expériences de terrain des uns et des autres, le groupe élabore un socle minimal en-deçà duquel les conditions de réussite ne seraient plus réunies. Il s'agit pour lui d'acquérir un recul critique qui permettra à chacun de construire des interventions à chaque fois singulières et des compromis raisonnés entre rigueur méthodologique et marges de manœuvre. ■

Xavier Blay (Cafoc de Nantes)

et Bernard Devin (Aract des Pays-de-la-Loire)

Contacts : xavier.blay@ac-nantes.fr – b.devin@anact.fr

Pour en savoir plus

Une formation similaire débutera en septembre 2003 à l'initiative de l'Aract Nord-Pas-de-Calais. D'autres actions de transfert, notamment nationales, sont prévues en 2004.

"Aujourd'hui, l'activité professionnelle se décline volontiers en termes d'aptitude à agir dans des situations peu prévisibles. Elle exige des salariés prise d'initiatives, autonomie, ou encore adaptabilité au changement... Autant de compétences qui marquent ou renforcent la nécessité d'une implication cognitive de leur part. Un nouveau défi, ou une opportunité, apparaît donc pour les formateurs : agir simultanément sur les compétences et l'or-

→ **Entreprise Tué (Vendée)**

L'organisation du travail au secours de l'intégration...

L'entreprise Tué est confrontée à un vrai paradoxe : d'un côté, elle souhaite embaucher des jeunes durablement, quitte à les former ; de l'autre, les nouveaux salariés ne restent pas, alors que les conditions semblent favorables. C'est finalement dans un changement d'organisation qu'elle trouvera des perspectives de solution à son problème.

L'entreprise Tué, située à Beauvoir-sur-mer, en Vendée, fabrique et pose des portes vitrées et des fenêtres "personnalisées" en aluminium et PVC. Cette PME, qui connaît la croissance depuis une quinzaine d'années, a doublé son effectif entre 1991 et 2001 et emploie aujourd'hui 45 salariés. Face à un marché en forte progression et grâce à un bon positionnement local et régional, elle souhaite poursuivre le développement de son activité, qui passe, entre autres, par de nouvelles embauches. Seulement, les menuisiers expérimentés manquent cruellement sur le marché du travail. Pour y remé-

dier, l'entreprise a fait le choix de recruter des personnes peu qualifiées ou issues d'autres secteurs d'activité, dans la perspective de les former en interne. Malgré cette formation, gage d'une intégration durable, elle parvient très difficilement à garder ses nouvelles recrues. Au cours des trois dernières années, elle a embauché, en effet, 4 à 6 jeunes par an sur un atelier de 12 personnes : la plupart sont partis après quelques semaines ou quelques mois. Or l'intégration d'un nouveau représente un investissement important, non seulement financier, mais aussi humain : chaque départ est ressenti

comme un échec, en particulier par les tuteurs qui le vivent comme une véritable frustration. Ils ont donné de leur personne et leur travail est pénalisé. Il est alors difficile de les solliciter de nouveau.

C'est dans ce contexte que l'entreprise a fait appel à l'Aract des Pays-de-la-Loire. Objectif : comprendre pourquoi les nouveaux salariés ne restent pas dans l'entreprise et donner des pistes de solutions qui permettent de former et d'intégrer durablement des salariés "non menuisiers" dans le collectif de travail.

Savoir-faire et autonomie

Le diagnostic révèle une organisation de la production fortement basée sur le savoir-faire et l'autonomie : chaque ouvrier réalise en totalité le travail d'usinage et d'assemblage d'un produit. Il travaille à son rythme et à sa façon. Les temps sont déclarés, mais ne sont pas imposés. Chacun s'autorégule

Point de vue**Thierry Tué**

Président-directeur général de l'entreprise Tué

→ "Lorsqu'en 1999 nous avons réduit le temps de travail, nous avons constaté la nécessité de mettre en place une nouvelle organisation. Nous l'avons fait avec l'aide de consultants, mais sans doute de manière trop descendante : nous avons bien réuni périodiquement les salariés sur des problé-

mes de production, mais c'est nous qui apportons les solutions, ou les consultants qui proposaient des méthodes nouvelles. Le travail avec un jeune ingénieur, en formation en alternance, nous a permis de produire des outils (gabarit, fiche qualité, démarche 5S), mais les menuisiers les trouvaient superflus : "Ce truc, c'est pour le mémoire de fin d'étude de l'ingénieur !", a même lancé un jour l'un d'entre eux devant le tableau de 5 S planté au milieu de l'atelier...

Cette fois, nous avons complètement changé de méthode. La consultante est arrivée sans solution, mais avec une bonne écoute de nos problèmes. L'intérêt de cette formation-organisation est bien dans le fait de rendre les salariés eux-mêmes acteurs du changement. Quand le collectif retient une solution, c'est plus facile pour tout le monde d'y adhérer. À cet égard, les résultats sont très encourageants, de nombreuses solutions ont

été trouvées et le climat de travail est bon. Toutefois, toute la vie de l'atelier ne tient pas dans une séance mensuelle de travail, et il faut parfois se demander s'il vaut mieux régler telle demande ou tel dysfonctionnement de la manière habituelle et immédiate, ou attendre la formation-organisation pour bénéficier du savoir-faire d'une consultante. Avoir ce recul permanent, pour un chef d'entreprise habitué à décider dans l'instant, ce n'est d'ailleurs pas toujours facile : cela demande de prendre sur soi pour laisser à ses collaborateurs le temps de l'analyse, de la délibération... puis discuter de leurs solutions. Cela m'a fait avancer dans mon mode de management.

Nous sommes en train de trouver une organisation qui nous convient et qui nous permet d'avancer. Nous allons d'ailleurs bientôt transférer cette démarche sur le secteur 'chantier'."



Les menuisiers expérimentés manquent cruellement sur le marché du travail.

et ce fonctionnement donne manifestement des résultats satisfaisants. Mais s'il semble convenir aux plus anciens, il déstabilise les nouveaux salariés, qui ont peur de se tromper ou de retarder les autres en leur demandant un coup de main. Manifestement, l'échec du recrutement met en cause l'organisation du travail qu'il faut repenser sur un mode plus propice à l'intégration, sans nuire pour autant au développement de l'activité. L'enjeu majeur est de passer d'une gestion fondée sur l'autonomie où chacun doit savoir ce qu'il a à faire, à une gestion fondée sur la formalisation préalable de ce qu'il faut savoir faire pour réaliser le travail. L'intégration des nouveaux s'inscrit alors dans une dynamique de progression. Autrement dit, le développement de l'entreprise nécessite de passer d'un fonctionnement "implicite" à un fonctionnement "explicite".

Formaliser sans démotiver

Conduire de telles évolutions ne va pas de soi. C'est même contraire aux pratiques sur lesquelles s'est construit l'attachement des salariés à l'entreprise et cela peut être perçu comme une atteinte à leur autonomie. "Si ça devient l'usine, ici, 80% des menuisiers partent!", déclare l'un d'eux qui sait que dans les entreprises de construction de bateaux de plaisance toutes proches, le salaire est plus élevé mais le travail beaucoup plus fractionné. Redoutant des réactions collectives défensives, l'Aract consi-

dère alors comme indispensable d'associer les salariés de la production à la démarche. Puisqu'il s'agit de "mettre à plat" les modes opératoires, il est déterminant de prendre en compte le point de vue des opérateurs. Elle propose pour ce faire une formation-organisation, solution retenue par l'entreprise. Durant l'été 2002, une consultante-formatrice, Murielle Roche-Brunet, est sélectionnée. Issue du cabinet nantais Homme et mobilité, elle n'a aucune connaissance en menuiserie. C'est là un

┌──────────┐
Le développement de l'entreprise
 nécessite de passer
 d'un fonctionnement "implicite"
 à un fonctionnement "explicite".

choix délibéré de la direction qui souhaite montrer aux salariés qu'elle n'entend pas leur "apprendre leur métier".

La démarche débute en octobre 2002. Toutes les trois semaines, la consultante réunit l'ensemble des salariés de l'atelier pour des sessions de formation d'une durée de 3 à 4 heures. Il s'agit pour eux d'acquérir des compétences méthodologiques leur permettant d'agir sur les principaux dysfonction-

nements ; de développer des compétences collectives (concertation, coopération) et une meilleure connaissance de l'organisation ; de formaliser des savoir-faire à partir de la pratique des uns et des autres.

Parallèlement, le groupe agit sur l'organisation, en proposant des solutions qu'il met ensuite en œuvre, après validation de la direction, avec le soutien de la consultante.

Le bilan dressé en juin 2003 à la fin de la démarche est riche : de nombreux axes de progrès ont été identifiés les uns après les autres par le groupe. Certains changements auxquels ils ont donné lieu sont tout simples : améliorer le roulement des chariots, optimiser le contrôle des approvisionnements, rendre plus accessible telle machine. D'autres actions ont demandé plus d'analyse : aménager un poste, mieux gérer les urgences et les priorités, ou se mettre d'accord sur la nécessité d'une formation à la lecture de plan. D'autres, enfin, ont nécessité un réel débat entre professionnels : harmoniser la manière d'établir un profil (c'est-à-dire "l'architecture" de la fenêtre), mettre en cohérence les différentes manières d'assembler les profilés, harmoniser les pratiques de collage pour garantir l'étanchéité des huisseries par tout temps.

Une cartographie des métiers

Alors que certains de ces points étaient sources de conflit depuis plusieurs années au sein de l'atelier, les responsables de l'entreprise estiment que leur absence du groupe au moment du "déballage" de ces problèmes a permis de trouver des solutions qui soient réellement celles des professionnels : "La consultante a su les mettre en confiance et inventer une solution sans nous", reconnaît Pierrick Layris, responsable de production.

Cette formation-organisation a également permis de produire un référentiel d'activité et des fiches d'acquis techniques et comportementaux pour faciliter l'embauche des jeunes. L'entreprise travaille, par ailleurs, à "la mise en place d'une cartographie des métiers, souligne Pierrick Layris, qui, à partir de la grille Capeb, sera spécifique à l'entreprise. Ensuite, il faudra traduire ces compétences en rémunération". Enfin, un livret d'accueil est en cours de réalisation. ■

Hélène Breton, Bernard Devin et Antoine Masson,
 (Aract des Pays-de-la-Loire)

Contact : a.masson@anact.fr

→ Tannerie

Tirer parti des dysfonctionnements

Quelles sont les conditions de la mise en œuvre d'une formation-organisation et quels sont les processus internes à l'entreprise qui sous-tendent cette démarche ? Une Aract a analysé cette phase amont dans une tannerie qui doit notamment corriger dans son organisation un fonctionnement très informel. S'appuyant sur les dysfonctionnements comme source d'apprentissage, l'entreprise devrait réussir à surmonter ses difficultés.

Cette entreprise spécialisée dans le traitement des peaux compte 40 salariés. Ses clients sont les grandes maisons du luxe international, tant en France qu'en Italie, en Suisse ou aux États-Unis. La tannerie a résolument choisi d'adopter un positionnement haut de gamme. À ce titre, l'éventail de couleurs qu'elle propose est passé en quelques années de 30 à 260 coloris. De même, la demande des clients a évolué de commandes de masse (des lots comprenant un nombre de peaux important d'une même couleur) à des commandes plus personnalisées (des couleurs réalisées une seule fois, pour un petit nombre de peaux). Pour faire face à cette évolution, l'entreprise a consenti des investissements matériels et humains importants. Ainsi, elle a recruté une dizaine de salariés supplémentaires sur les deux dernières années.

En septembre 2002, le directeur général constate que le retour sur investissement tarde à venir. Alors qu'il a introduit des machines et du personnel supplémentaires, les volumes traités n'augmentent pas et l'entreprise rencontre toujours des difficultés à tenir les délais de livraison. Il constate, par ailleurs, que l'usine fonctionne de manière très artisanale avec, à son sens, un déficit de formalisation et de rigueur. Pour mener une réflexion sur cette organisation, il rencontre différents consultants et retient l'un d'entre eux. L'action de conseil et formation qu'il propose à destination des pilotes d'atelier nécessite un soutien financier qu'elle demande auprès du Conseil régional et à son Opcv de branche. C'est la conseillère de cette structure qui propose à l'entreprise de se rapprocher de l'Aract de sa région. En effet, il lui paraît important que la demande de subvention puisse s'ap-

Un certain nombre d'incidents obligent le collectif de travail à s'interroger sur les réponses à apporter.

puyer sur un diagnostic de la situation, lui permettant de juger de la pertinence du projet présenté.

Malgré des machines et du personnel supplémentaires, la production n'augmente pas.



Ce diagnostic, lancé en décembre 2002, va amener l'Aract à rencontrer les salariés des différents ateliers ainsi que les pilotes d'atelier et le dirigeant de l'entreprise. Ces rencontres ont eu lieu à l'occasion d'entretiens, mais aussi d'observations du travail réel. Parallèlement, un certain nombre de données ont fait l'objet d'un traitement : données relatives à la population (âge, ancienneté, qualification), mais aussi au flux de production (nombre de lots traités, nombre de retraitements...). Les éléments ainsi collectés font apparaître une très forte variabilité concernant deux facteurs clefs. D'une part, il existe une variabilité liée au produit traité et au *process*. La taille de l'animal, son âge, le milieu dans lequel il a été élevé... diffèrent. Ainsi, deux peaux qui subiront les mêmes traitements aux différents stades de la production peuvent parfois prendre une couleur légèrement différente. Un certain nombre d'incidents jamais rencontrés auparavant apparaissent régulièrement et obligent le collectif de travail à

s'interroger sur les réponses à apporter. Récemment, les variations du taux d'hygrométrie ont entraîné des difficultés dans la prise des couleurs. Cette part de variabilité est quasi irréductible, elle se combine avec la nature même du produit traité et du métier exercé.

D'autre part, il existe une variabilité liée, elle, à des dysfonctionnements organisationnels. Un certain nombre d'entre eux se conjugue avec la transmission des informations ou bien avec son organisation. Dans certains cas, il s'agit de l'information de fin de tâche qui n'est pas transmise à l'atelier suivant. Non prévenu de la disponibilité d'un lot donné, l'atelier en aval ne l'introduit pas ou le fait tardivement dans son cycle de production. Dans d'autres cas, il s'agit d'incidents rencontrés dans un atelier donné dont n'a pas connaissance l'atelier en aval, alors même que l'information est déterminante pour ajuster les traitements à réaliser. Enfin, à l'intérieur même d'un atelier, l'information n'est pas forcément organisée pour être aisément accessible. C'est ce qui se passe pour les recettes de couleur (mélange de produits chimiques et/ou minéraux). Or la palette de couleurs est large. Il est rare de réussir dès le premier passage le ton souhaité. Dans de nombreuses circonstances, il faut procéder à des traitements d'ajustement. Être en capacité pour une couleur déjà obtenue, de reprendre les mélanges effectués et les corrections apportées pour construire une nouvelle "recette" n'est pas aisé dans l'état actuel du stockage de l'information.

Et, pourtant, chaque jour, malgré ces difficultés, les commandes sont réalisées. Cela montre bien que les salariés mettent en œuvre de réelles compétences pour réussir à maîtriser ces différents éléments de variabilité.

L'engagement d'une formation-organisation

Face à cette situation, les pistes de travail proposées par l'Aract portent sur deux points clefs : le renforcement de la compétence de l'ensemble des salariés, et non des seuls pilotes d'atelier, et un travail sur l'analyse des dysfonctionnements organisationnels. Joindre ces deux objectifs dans une seule et même action paraît alors opportun. C'est ainsi que naît dans la tannerie l'intérêt pour une formation-organisa-

tion. Ce type de formation s'inscrit en cohérence avec d'autres éléments : le pragmatisme du dirigeant qui souhaite un réel travail sur les difficultés du site et non une formation théorique qu'on laisserait ensuite le soin aux acteurs de traduire sur le terrain ; mais aussi le faible développement de la formation continue dans cette entreprise et les craintes légitimes des salariés à l'égard d'un dispositif lourd. À ce titre, la formation-organisation devrait leur permettre de partir des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien, pour les analyser, mobiliser si nécessaire, en fonction des thèmes, des connaissances théoriques que le forma-

┌

La formation-organisation devrait leur permettre de partir des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien.

└

teur introduira en temps utile et les appliquer immédiatement.

La réunion de restitution du diagnostic a permis de débattre de cette analyse. Elle fut aussi l'occasion pour le dirigeant d'exposer le positionnement stratégique de l'entreprise et l'univers concurrentiel dans lequel elle se trouve. Ce contexte explique les évolutions qu'a connues le site : développement des petites séries, augmentation de la palette de couleurs... En réaction, les salariés, tout en partageant les éléments du diagnostic, ont exprimé l'espoir de voir préserver le côté artisanal de leur métier en même temps que leur volonté de s'engager dans une démarche de changement. Ces différents points ayant fait l'objet d'un consensus, il est alors apparu que la proposition initiale de formation était pour partie inadaptée à la situation de l'entreprise. L'Aract, à la demande des acteurs internes, a aidé à traduire les éléments du diagnostic dans un cahier des charges. Ce dernier rappelle les enjeux de la démarche en deux points clefs. Tout d'abord, contribuer à l'amélioration du fonctionnement organisationnel par l'identification partagée, puis la résolution, des principaux dysfonctionnements. Ensuite, aider les pilotes d'atelier,



Les salariés ont souhaité garder le côté artisanal de leur métier.

dont la fonction vient d'être créée, à exercer au mieux leur rôle. Le cahier des charges préconise de traiter la question des dysfonctionnements organisationnels par la formation-organisation. Un comité de pilotage suit l'ensemble de la démarche et un responsable de l'animation du dispositif est désigné en interne. La validation des plans d'action proposés appartient aux dirigeants. Une telle démarche va se traduire par une montée en compétences des différents salariés. Ces derniers n'ont d'ailleurs pas manqué d'interroger la direction sur la traduction de ces efforts dans la rémunération. Celle-ci a proposé de travailler à la mise en place d'un accord d'intéressement. Aujourd'hui, l'entreprise a choisi l'intervenant qui réalisera la formation-organisation. Le premier comité de pilotage qui lancera l'action aura lieu au mois de juillet. La formation-action devrait donc débuter en septembre prochain et se dérouler sur au moins une année. ■

Catherine Labbé, réseau Anact

→ Débat

Comment mettre en place une organisation apprenante ?

“Quelles situations de travail et d’organisation contribuent aux processus de développement des compétences des individus et des collectifs de travail ?” À l’occasion du séminaire Développement des compétences et organisation du travail⁽¹⁾, François Beaujolin, (cabinet Geste), Jean-Claude Moisdon, (École des mines de Paris), Vincent Merle, (cabinet MCVA) et Philippe Zarifian, (cabinet Gip-Mis) ont tenté, au cours d’une table ronde animée par Bernard Devin, chargé de mission à l’Aract Pays-de-la-Loire, de répondre à cette question. Extraits.

Bernard Devin : Nous allons examiner les processus d’apprentissage et d’acquisition de compétences au regard de trois facteurs : l’organisation, le collectif et l’individu. L’organisation offre des perspectives, des opportunités – ouvertes ou non – et de la reconnaissance. Les collectifs sont, quant à eux, régis par des règles. Ils produisent également de la reconnaissance ainsi que des valeurs et négocient avec l’organisation. Ceux-ci intègrent, bien sûr, des individus qui, pour leur part, apportent savoir, vouloir et pouvoir dans une relation de subordination ou de négociation à l’organisation. Quelles sont les interactions entre ces trois niveaux, en ce qui concerne les pro-

cessus d’apprentissage et de développement des compétences ?

Philippe Zarifian : Il est important de raisonner en termes de rapports – à bien différencier des interactions – entre l’individu et la situation et entre l’individu et le collectif. L’individu se transforme dans le rapport à la situation et au collectif.

Prenons d’abord l’individu et la situation. Dans nombre d’entreprises qui parlent de compétences, on confond toujours situation et emploi. On utilise le mot situation indépendamment des personnes. On continue donc à objectiver des situations puis à parler de l’individu, alors que le concept de situation se définit avec l’individu à l’intérieur. L’individu agit, il est au cœur même de la situation. Il se confronte aux problèmes de la situation et apprend par ses actions.

Prenons maintenant l’individu, le collectif et les différents types de rapports qu’ils entretiennent. Deux modèles se complètent ici : celui d’Yves Clot, (*cf.* La fonction psychologique du travail⁽²⁾) s’intéresse à des groupes professionnels et à des corps constitués homogènes tels que les conducteurs de train de la SNCF ou les facteurs de La poste. Il est basé sur un rapport individu/collectif de métier, où les règles sont définies par le collectif et se construisent ou se modifient à l’épreuve des situations. Le conducteur de train agit comme un individu, mais, d’une certaine façon, le collectif professionnel des conducteurs de train agit aussi à travers lui.



François Beaujolin

Le deuxième modèle, que j’ai développé⁽³⁾, part du constat qu’il existe de moins en moins de collectifs tels que les facteurs de

“L’individu agit,

il est au cœur même

de la situation.”

La Poste ou les conducteurs de train de la SNCF. Par exemple, les conseillers financiers de La Poste ne sont pas aujourd’hui un groupe professionnel constitué. On assiste à une crise des modèles professionnels historiques. Une large partie des gens travaille en solitaire ou par deux et sont isolés. Les rapports entre pairs sont quasiment inexistantes. Du coup, les modalités d’apprentissage ne peuvent plus être les mêmes. Dans ce modèle, l’individu a l’initiative et non le groupe des pairs. L’individu est



Philippe Zarifian

formé par l'entreprise qui consacre de gros efforts à sa formation. L'individu lui-même va fournir de gros efforts d'auto apprentissage. Il va mobiliser sa mémoire, son expérience des situations et un réseau, c'est-à-dire les personnes – et non un corps de métier, ses pairs – avec lesquelles il est en situation de travail.

François Beaujolin : Apprendre, pour les adultes, c'est désapprendre. Ce n'est donc pas un processus continu, mais plutôt épisodique et douloureux. La parole tient une place centrale. Il faut également souligner l'importance des pairs. Si la vérité vient d'en haut, le "désapprentissage" est d'autant plus difficile. Si elle vient de collègue à collègue, c'est plus aisé. Il se transmet ainsi une logique plus opératoire. En outre, l'apprentissage est d'autant plus long que l'identité culturelle est forte dans les entreprises.

Vincent Merle : Le processus d'acquisition des compétences, comme tout processus d'apprentissage, met directement en cause l'inter-relation entre l'individu et son environnement. Ce processus d'apprentissage individuel ne s'en déroule pas moins dans un cadre collectif qui est essentiel à son accomplissement. Le temps passé seul dans le travail ne signifie pas qu'il n'y a pas de collectif.

P. Z. : Dans les organisations actuelles, des communautés d'action inter-métiers apparaissent. Celles-ci construisent leurs propres règles d'organisation transverses. Elles se caractérisent par la confrontation des points de vue et par la négociation de zones de pouvoir. Pourtant on observe des carences : par exemple, les conseillers financiers de La Poste déplorent le manque de rencontres avec les pairs. Ils ont de vrais problèmes communs mais n'ont pas la possibilité d'échanger. On peut parler de désir de métier non réalisé. Les pairs sont absents et les modes d'apprentissage sont devenus plus complexes.

B. D. : Dans ce contexte d'affaiblissement des collectifs de travail, le coinvestissement salarié/employeur ne génère-t-il pas des risques d'exclusion ?

V. M. : Il est certain qu'en la matière les salariés de faible niveau ont peu d'investissement et ont souvent accès à peu de formation. Mais si l'intérêt de l'entreprise est de tirer vers le haut certaines compétences, le *deal* entre l'entrepreneur et le salarié



Le séminaire "Développement des compétences et organisation du travail" a réuni, à Lyon, dans les locaux de l'Anact, une cinquantaine de professionnels.

n'est pas simplement : "J'ai besoin que vous acquériez de nouvelles compétences, je vous envoie en formation", mais : "Je vous accompagne vers plus d'autonomie et un espace professionnel plus large". Ce type de qualification peut aboutir à une certification reconnue. Dans ce cas-là, le phénomène de coinvestissement s'opère beaucoup plus naturellement sans besoin de règles étroites et serrées, négociées collectivement et inscrites dans le droit.

F. B. : Le pari autour de l'organisation apprenante repose sur le postulat qu'on ne peut plus parler d'emploi non-qualifié et qu'il faut construire des apprentissages transversaux qui pourront être validés. Nous avons été conduits, dans un travail, à



Vincent Merle

—
**"Ce processus d'apprentissage
individuel se déroule
dans un cadre collectif
essentiel à son accomplissement."**
—

analyser une base de donnée Agefos-PME portant sur plusieurs milliers d'entreprises de 20 à 80 salariés pour comprendre quand les PME et les TPE faisaient de la formation. Parmi ces entreprises, pas une seule n'avait une politique de formation linéaire. Au cours des trois ans sur lesquels portait notre étude, un tiers seulement avait mené une action de formation, la plupart du temps à l'occasion d'un événement particulier (doublement d'un atelier, achat d'une nouvelle machine, etc.). La nécessité de faire évoluer les compétences et la formation qui en résulte était donc systématiquement liée à des finalités d'ordre économique et non pas d'apprentissage.

B.D. : Comment créer les conditions favorables au développement des compétences de l'individu au sein de l'organisation ?

P.Z. : Sans pouvoir présenter toutes les dimensions englobées sous la notion d'organisation apprenante, celle-ci se caractérise par trois aspects principaux : l'apprentissage par les événements, l'apprentissage

par la communication et le renouvellement des formes de l'expérience. L'organisation apprenante se caractérise premièrement par une dynamique d'apprentissage ancrée dans l'instabilité et les mutations et la possibilité de devenir actif face à cette instabilité ; deuxièmement par la capacité à faire face collectivement à un devenir commun par des démarches communicationnelles.

F.B. : On observe des contextes plus favorables à la mise en place d'organisation apprenante : les organisations où les managers acceptent le doute, l'incertitude ; les organisations qui fonctionnent par projet, qui favorisent et qui permettent à chacun de s'exprimer, de faire des propositions.

V.M. : Si l'un des principes fondamentaux des processus d'apprentissage est la capacité d'apprendre à travers l'exercice même de son activité professionnelle, encore faut-il que l'organisation du travail elle-même favorise de tels apprentissages. La mise en place d'une véritable organisation apprenante exige d'adopter un mode de management centré sur la capitalisation et l'appropriation individuelle et collective des savoir-faire. Elle exige aussi des formes explicites d'accompagnement de la progression individuelle de chacun. Elle exige, enfin, que la place de la formation soit repensée dans le cadre des parcours de progression professionnels et personnels.

Jean-Claude Moisdon : Les actions de requalification, nées à la fin des années 1980, s'adressaient à des ouvriers faiblement qualifiés. Elles reposaient sur le principe d'une formation collective, sur le lieu



Jean-Claude Moisdon.

de travail, cherchant à résoudre concrètement des problèmes récurrents dans la chaîne de production. Il s'agit bien de faire évoluer conjointement organisation du travail et compétences des salariés. Dans un contexte de crise de la prescription, l'action de requalification prend tout son sens. Mais quelle que soit la diversité des situations, au final, on s'aperçoit que les zones d'autonomie des opérateurs et des groupes sont relativement faibles. Par exemple, une analyse d'indicateurs de gestion dans un groupe industriel de peinture nous a montré que finalement les améliorations apportées par les opérateurs économisaient un peu de solvant, ce qui n'est pas négligeable en termes de mobilisation de toute la chaîne de production, mais que les effets en termes de gains et d'efficacité de l'entreprise étaient relativement limités. Dans ce cas, la pres-

—

**“Dans un contexte de crise
de la prescription, l'action de requalification prend tout son sens, quelle
que soit la diversité des situations.”**

—

cription venant du sommet de l'entreprise - le bureau d'étude et les méthodes - est restée stable.

Sur la plupart des tâches qui leur sont confiées, on s'aperçoit donc que les opérateurs sont extrêmement coincés. Pour résoudre ce problème, on peut inciter des agents des méthodes à participer directement au groupe de travail. Ainsi, les collectifs peuvent être ni professionnels, ni de pairs mais transversaux. Dans certaines entreprises, les bureaux d'étude viennent participer aux groupes de travail, ainsi que des gens d'ateliers différents. C'est le cas dans une action récente où un groupe de soixante-dix personnes a été réparti en mini-ateliers successifs, avec des salariés de métiers très différents.

V. M. : Deux questions semblent importantes pour l'avenir. Les individus sont-ils destinés à se positionner en professionnels reliés par des liens plus ténus à l'entreprise, alors que le contenu même des activités se



Bernard Devin

recompose ? Comment les PME peuvent-elles rivaliser en termes de formation avec de très grands groupes qui mobilisent assez de ressources pour monter leur propre Centre de formation des apprentis (CFA) ? Ces différences entre petits et grands s'atténuent quand se met en place une logique territoriale et de mutualisation. À ce titre, l'exemple du secteur de l'hôtellerie et du tourisme, marqué par un travail peu qualifié, prescrit, saisonnier avec beaucoup de CDD, semble intéressant. Le secteur a fait des efforts pour faire évoluer les salariés en compétences et les professionnaliser. Les entreprises de tourisme social ont contribué à la construction de parcours. La constitution d'acquis a eu lieu au cours de formations assurées entre plusieurs saisons, avec au bout, une qualification. À ce titre, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer pour aider au montage de dispositifs de cette nature.

B.D. : Plusieurs thèmes clés se dégagent de cette table ronde comme autant de pistes de travail : la place des pairs, comme maillon, parfois manquant, de l'apprentissage individuel, la question des modalités de mise en œuvre du coinvestissement formation, les pratiques à développer pour “apprendre ensemble” face à l'instabilité des situations et, enfin, le rôle du management dans le soutien de la capitalisation des savoir-faire et l'accompagnement des parcours individuels et collectifs. Merci à vous quatre pour cette riche contribution. ■

Synthèse réalisée par Benoît Richard, journaliste

(1) Lyon, 9-10 avril 2003.

(2) La fonction psychologique du travail, Yves Clot, éditions Puf, 1999.

(3) À quoi sert le travail ?, Philippe Zarifian, Éditions La Dispute, 2003.

Risques professionnels

→ Haute-Savoie

Prévenir et évaluer : un colloque pour s'informer

Pourquoi évaluer les risques professionnels dans une entreprise et comment agir ? Comment répondre à l'obligation légale de la rédaction d'un document unique ? La DDTEFP de Haute-Savoie a soulevé ces questions lors d'un colloque réunissant, en avril, à Cluses, chefs d'entreprise et préventeurs. Compte rendu.

Informé et sensibiliser le plus grand nombre de chefs d'entreprise à l'évaluation des risques professionnels : tel était l'objectif du colloque organisé, le 10 avril, à Cluses, par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) de Haute-Savoie, en partenariat avec les organismes institutionnels et syndicaux du département : la médecine du travail d'Annecy (Asmi et Asmi BTP), BTP74, la Capeb, la CFDT, la CGPME, la CGT, la Cram, la Chambre syndicale de la métallurgie, le Medef, l'OPPBTP et le Syndicat national du décolletage. Pas moins de 550 personnes y ont participé, dont 66 % sont en prise directe avec l'évaluation des risques : dirigeants, représentants du personnel, chargés de sécurité.

Ils'agissait pour la DDTEFP non seulement de présenter le cadre législatif qui entoure désormais l'évaluation des risques professionnels, mais aussi et surtout, de prouver la réalité des risques, quel que soit le secteur d'activité, la nécessité

d'en faire l'évaluation et d'engager ensuite des actions de prévention. Une réalité à laquelle la présence de représentants du Bureau international du travail et de l'inspection du travail italienne du Val d'Aoste (Italie) a permis de donner une dimension internationale.

Pourquoi évaluer et comment ?

On dénombre, dans le monde, un décès au travail toutes les 15 secondes, 270 millions d'accidents du travail et 160 millions de maladies professionnelles par an. Ce qui représente un coût équivalent à 4 % du PIB mondial. Par ailleurs, 12 000 enfants meurent chaque année au travail tandis que les substances dangereuses tuent 340 000 travailleurs par an (dont 100 000 pour l'amiante). Un constat édifiant qui montre l'urgence d'une réflexion en amont pour trouver des moyens de limiter le plus possible l'exposition aux risques des salariés.

Mais comment s'y prendre ? Deux petits films ont introduit

les deux tables rondes auxquelles participaient des représentants d'entreprise (Alpes Ouvrages, à Monnetier et Hugard Décolletage, à Magland), de la Capeb, des syndicats CFDT et CGT, et d'organismes institutionnels : médecine du travail, OPPBTP, Cram, inspection du travail. Les débats ont permis de montrer tout d'abord que certains acteurs sont incontournables. L'inspection du travail, notamment, a un rôle crucial à jouer pour promouvoir, surveiller et assurer le respect des normes internationales et nationales du travail en matière de santé et de sécurité. De même, si la prévention efficace commence au

niveau de l'entreprise, elle implique la participation de tous les acteurs de la sécurité : l'État, les organisations de salariés et d'employeurs, les travailleurs eux-mêmes qui doivent tous veiller à ce que la santé et la sécurité restent au cœur de leurs priorités.

Les discussions ont également porté sur le document unique, rendu obligatoire par un décret du 5 novembre 2001. Il doit être élaboré par l'employeur en association avec les représentants du personnel et/ou les salariés. L'employeur peut demander l'aide des acteurs de la sécurité ou de tout organisme extérieur. Ce document ne remplace en aucun cas les autres documents prévus par le législateur (registre des accidents du travail, fiches de données de sécurité, protocole de sécurité, plan de prévention...). Enfin, il doit rassembler les différentes analyses et actions décidées.

Il n'y a pas, cependant, de modèle imposé de document d'évaluation, ont précisé les intervenants. Une certaine souplesse est, en effet, nécessaire afin de respecter la spécificité des entreprises et d'amener chacune à sa propre démarche. Autant d'informations qui ont permis aux participants de mesurer l'impact de cette obligation légale et de se mettre au travail dès leur retour en entreprise. ■

Béatrice Sarazin (Anact DIC)

Pour en savoir plus**DDTEFP 74**

- Sylvie Siffermann, directrice adjointe du travail
sylvie.siffermann@dd-74.travail.gouv.fr
- Johann Juhel, assistant chargé de mission "Colloque"
Johann.juhel@dd-74.travail.gouv.fr

→ Prévention des TMS

La rotation: le bon choix?

La rotation des postes est une solution souvent explorée par les entreprises pour prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS). Pourtant, les résultats sont rarement à la hauteur des attentes. Quelles sont les conditions susceptibles de favoriser la mise en place d'une rotation efficace? Réponses franco-québécoises de Nicole Vezina⁽¹⁾, organisatrice d'un récent colloque⁽²⁾ sur ce thème au Québec, et de François Daniellou⁽³⁾, chercheur à l'Université Bordeaux 2, qui a conclu les travaux. Interview.



Travail et Changement: Les termes de rotation et de polyvalence sont souvent confondus. Peut-on les préciser?



Nicole Vezina : Le colloque a permis de mieux définir ces notions: la rotation est une propriété de l'organisation du travail qui permet aux personnes de changer de poste selon un ordre cyclique et organisé. Cette idée de système organisé et réfléchi est très importante. Elle s'oppose ainsi clairement aux changements de postes à l'improviste, effectués sans analyse préalable des modalités d'organisation. La polyvalence est, elle, la capacité des personnes à tenir divers emplois. En ce sens, une personne qui fait de la rotation a besoin de développer de la polyvalence.

La rotation est souvent invoquée par les entreprises comme la solu-

tion pour prévenir les TMS et elle est conseillée par les préventeurs... Cependant, les résultats obtenus sont souvent médiocres, voire négatifs. Parfois, les salariés eux-mêmes semblent y être opposés...

François Daniellou : C'est vrai... et ils ont, la plupart du temps, de bonnes raisons d'être réticents. Si tourner, cela veut dire s'exposer aux situations les plus pénibles, même temporairement, on comprend ces réticences. Par ailleurs, les travailleurs ont souvent modifié leur poste de travail pour le rendre moins pénible et le personnaliser (aménagements selon leur morphologie, photos personnelles...). Tourner est alors synonyme de la perte de cette adaptation à la situation de travail et de la personnalisation de cet espace... C'est aussi prend-

La rotation est aussi très souvent instaurée par les travailleurs eux-mêmes.

re le risque d'avoir "mal partout" en passant sur des postes générant des atteintes à diverses parties du corps. C'est surtout raviver le souvenir de la peine que l'on a eue à tenir le poste, à

monter en cadence en devant s'adapter à des situations variées, là où l'on avait acquis, par l'expérience, quelques marges de manœuvre...

Peut-on alors dresser la liste des conditions qui favorisent une bonne implantation de la rotation?

N. V. : Tout d'abord, il ne faut pas envisager la rotation quand un poste présente des risques beaucoup plus graves que les autres. En augmentant le nombre de personnes exposées, même si le temps d'exposition est plus réduit, on risque plutôt de "diffuser" le risque le plus important. Il convient, dans cette hypothèse, de traiter en priorité ce poste pour diminuer les risques.

Une autre condition est d'établir, au préalable, une cartographie des postes par rapport à leurs contraintes articulaires pour être sûr de faire varier celles-ci. Il faut aussi, à ce stade, ne pas oublier les autres contraintes qui peuvent exister sur les différents postes: contraintes cognitives, risques d'erreur... Elles pourraient, par exemple, générer du stress susceptible d'atténuer les bienfaits attendus d'une variété et d'une alternance des gestuelles sollicitées. La possibilité d'adapter facilement et rapidement les postes à chacun des travailleurs (siège et emplace-

ment des zones d'atteinte réglables selon les caractéristiques anthropomorphiques des différentes personnes...) est aussi un élément à prendre en compte.

Une autre condition paraît fondamentale: c'est l'apprentissage, tant au début de la mise en place de la rotation qu'au fur et à mesure de l'accueil de nouveaux embauchés. Il permet d'assurer dans de bonnes conditions l'adaptation aux différents postes; cela nécessite du temps et une cadence de production allégée; cela suppose aussi une place suffisante sur les chaînes pour situer les zones d'apprentissage.

Par la suite, il faudra veiller au maintien de la polyvalence en recherchant le bon niveau de rotation, d'une fréquence suffisante pour garder les compétences acquises sur les différents postes sans toutefois qu'elle soit trop rapide, des ajustements au poste étant souvent nécessaires.

Finalement, la mise en place de la rotation exige un processus très construit...

F. D. : Oui, c'est réellement une conduite de projet... Elle exige l'instauration d'un système de règles par un collectif de travailleurs associé à la définition des modalités (rythme, fré-

quence, ordre de rotation...). Ce sera d'autant plus efficace qu'une fonction de "facilitateur" sera reconnue pour coordonner la rotation, accueillir et former les nouveaux... Sans doute aussi pour gérer les exceptions (des personnes en restriction d'aptitude temporaire, par exemple) et les tensions au sein du groupe. C'est plus facile quand un collectif de travailleurs s'est déjà constitué, avec des personnes capables de s'organiser ensemble, comme cela peut être le cas dans une démarche de conception.

L'âge paraît-il une difficulté particulière pour développer la rotation ?

F. D. : Non, il n'y a pas d'obstacle en tant que tel... si les conditions précédentes sont respectées. Nous avons vu beaucoup de collectifs s'organiser, parfois d'eux-mêmes, pour permettre aux travailleurs les plus âgés de tenir les postes sans difficulté... ou pour profiter de la compétence particulière liée à leur expérience.

N. V. : Les conditions d'apprentissage des plus âgés ne sont pas les mêmes non plus et il faut en tenir compte. Enfin, il convient d'admettre que les



Être capable de faire un produit en entier grâce à la rotation de postes entraîne souvent chez les salariés un sentiment de fierté.

modes opératoires peuvent être variés pour atteindre les mêmes objectifs de production.

Dans les entreprises étudiées, les travailleurs ont finalement apprécié le développement de la rotation ?

N. V. : Si la rotation est souvent recommandée par les préventeurs ou développée à l'initiative de la direction, il ne faut pas oublier qu'elle est aussi très souvent instaurée par les travailleurs eux-mêmes. Il s'agit pour eux de réduire la monotonie des tâches, de se prémunir de certaines contraintes trop fortes, ou encore de protéger des personnes en difficulté sur certains postes. Après la mise en place d'un tel système, les salariés ont souvent exprimé avec une certaine fierté l'idée que leur travail s'en trouvait enrichi : ils pouvaient désormais faire un produit en

entier... – "On n'est plus des robots", "On est capable de fabriquer une botte" –, signe d'un vrai métier dans un atelier de confection de chaussures là où, avant, ils étaient piqueurs sur machine...

Alors, la rotation est-elle une solution pour la prévention des TMS ?

F. D. : Il faut être prudent : les explications précédentes montrent qu'il n'y a pas de "norme" à la rotation... Les conditions de mise en place (participation des travailleurs, réflexion préalable sur les modalités d'organisation, apprentissage et coordination) sont, on l'a vu, essentielles à la réussite d'une telle opération qui doit donc s'enraciner dans le contexte spécifique de chaque entreprise. Le colloque organisé au Québec en février dernier a abouti à une sorte de consensus

sur ces conditions qui, si elles ne sont pas réunies, conduisent à un échec, voire aggravent la situation des personnes exposées aux risques de TMS. Mais, il faut aussi reconnaître qu'aucune étude à long terme n'est en mesure aujourd'hui de statuer définitivement sur les bienfaits de la rotation en matière de prévention des TMS... Tous les participants s'accordent sur un point : chaque fois que l'on met en place une rotation de poste, on diminue la monotonie du travail. Et on en connaît les bénéfices sur le physique comme sur le mental.

L'expérience des entreprises au Québec peut-elle alimenter notre réflexion en France ?

F. D. : Incontestablement, le sujet est plus débattu au Québec où il fait véritablement l'enjeu d'une négociation sociale, même si des dispositions conventionnelles particulières compliquent la rotation en donnant aux plus anciens une sorte de "droit de préférence" dans l'affectation aux postes. Mais ce colloque, rassemblant des chercheurs, des intervenants et des partenaires sociaux, devrait alimenter sérieusement notre réflexion, en France, sur le développement de cette forme d'organisation du travail. ■

Propos recueillis par Philippe Douillet (Anact, département Santé et travail)

(1) Nicole Vezina est titulaire de la chaire d'ergonomie à l'Université du Québec à Montréal (Uqam).

(2) Colloque organisé les 27 et 28 février 2003 à Montréal, par la chaire d'ergonomie de l'Uqam, en partenariat avec General Motors et l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST) du Québec (www.irsst.qc.ca) et le support du Cinbiose (www.unites.uqam.ca/cinbiose/)

(3) François Daniellou est directeur du Laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes, à l'Université Bordeaux 2, www.u-bordeaux2.fr

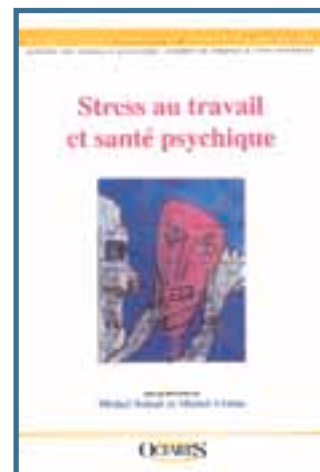
Pour en savoir plus

- Les actes du colloque peuvent être obtenus auprès de l'Uqam (www.ucam.ca/), chaire d'ergonomie ; ils seront aussi présentés, avec d'autres contributions, dans la revue électronique francophone *Pistes*, revue interdisciplinaire sur les aspects sociaux et humains du travail, en lien avec la santé des personnes (www.unites.uqam.ca/pistes/), numéro spécial sur la rotation fin 2003.
- Aux éditions de l'Anact : *Agir sur la polyvalence et le contenu du travail*, sous la direction de Michel Anger et Sylvie Cukierman, décembre 2001.

→ Troubles psychosociaux

Pour une approche plurifactorielle



Le stress, priorité européenne depuis 2002, est considéré comme le mal du siècle. L'ouvrage de Michel Neboit, chef du département "Homme au travail" à l'INRS et Michel Vézina, professeur en médecine sociale et préventive à l'Université Laval de Québec, permet de faire connaître les travaux de recherche francophones les plus récents sur le sujet et définit des modalités de prévention. Note de lecture.



Fatigue, irritation, dépression... Autant de signes d'une pathologie qualifiée volontiers de "mal du siècle": le stress. L'ouvrage de Michel Neboit, de l'INRS, et Michel Vézina, professeur à l'Université Laval de Québec, *Stress au travail et santé psychique**, montre, au travers d'un recensement impressionnant de recherches, la plurifactorialité du phénomène et ouvre des pistes de prévention.

Les deux auteurs explorent ainsi les manifestations pathologiques du stress, d'ordre physique (cardiopathie, TMS...) ou psychique (dépression, décompensation...), en lien avec les situations de travail, les facteurs de contrainte, les modalités de réalisation et les conditions d'exécution des tâches.

Si les approches du stress sont toujours complexes, c'est que cette pathologie résulte de la combinaison de différents déterminants, relevant de champs très divers, et est issue de situations toujours uniques. Les dysfonctionnements générés entraînent des conséquences, devenant à leur tour "déterminants", tant sur les personnes que sur les lieux de travail – unités ou services, entreprises –, voire, au-delà, au


**Dans la CEE, le coût direct
des jours perdus
représente 20 milliards
d'euros par an.**


sein de la société. Il s'agit alors de rechercher des indicateurs et outils permettant de mettre en évidence ces déterminants et de valider des solutions d'éradication adaptées.

Sans prétendre à l'exhaustivité, la présentation de la plupart des acquis théoriques comme des méthodes et pratiques de terrain, illustre la nécessité d'une approche holistique du stress au travail. Et ce, pour mieux connaître la diversité des pressions s'exerçant sur l'individu et les collectifs et comprendre les mécanismes d'apparition et de développement des pathologies liées au stress.

Dans une optique de performance maximale, le travail a connu, au cours des dernières décennies, des transformations majeures, tant dans son organisation que dans les diverses formes d'emploi. Pour les auteurs, ces bouleversements ont des

retentissements importants sur la société tout entière en termes de valeur accordée au travail, de choix de modes de vie, de modes de production, de modalités de services, et sur la santé psychique et physique de tous ceux qui les subissent.

Ces conséquences peuvent être diagnostiquées et évaluées sous différents angles, selon que l'analyse est faite au niveau de l'individu, du poste, de l'organisation, ou d'un point de vue statistique. Toutes les approches développées ont leur place dans la prévention des altérations de la santé psychique liées à une organisation et à des conditions de travail pathogènes. De même, les différentes méthodes qui permettent d'évaluer les coûts du stress sont nécessaires et complémentaires pour une meilleure estimation des impacts de cette course à la performance.

Les conclusions de cet ouvrage rejoignent plusieurs travaux de la dernière décennie menés notamment en Europe, aux États-Unis et au Canada, sur le coût du stress au travail. Par exemple, pour la seule CEE, le coût direct des jours perdus représente, à lui seul, 20 milliards d'euros par an. Des travaux de recherche sont encore nécessaires, notamment

pour améliorer la façon de caractériser les aspects psycho-affectifs (relationnels) des situations de travail et les problématiques de l'intervention. Il s'agit de progresser en complétant la réduction des effets du stress par l'évitement des causes. Pour ce faire, selon plusieurs études récentes, le soutien de la direction et l'implication des travailleurs sont nécessaires, ce qui mène aux conditions du dialogue social. Enfin, le succès des interventions est difficilement dissociable d'une politique plus globale de santé publique, incitant les entreprises à mettre en place des stratégies préventives appropriées. À côté du tribut payé par les travailleurs les plus exposés et des coûts économiques évoqués, c'est aussi la créativité, la dignité et le sens donné au travail qui sont en danger.

Une ouverture et une tolérance rares dans la mise en complémentarité des modèles, méthodes d'investigation et orientations pertinentes d'action, font de cet ouvrage une référence solide. ■

**Michel Vallée (Anact,
département Santé et travail)**

Stress au travail et santé psychique, Michel Neboit et Michel Vézina, Octares éditions, 2002, 310 p., 28 €.

Le réseau Anact, votre partenaire pour améliorer les conditions et l'efficacité du travail



-] **Le partenariat avec les entreprises** : L'Anact et les Aracts interviennent à la demande des acteurs de l'entreprise pour les aider à développer des projets innovants dans des domaines touchant au travail et à son organisation.
-] **La production de méthodologies de changement** : A partir de son expérience d'intervention, de l'échange avec ses partenaires, le réseau Anact développe des méthodes novatrices de changements technologique, organisationnel et social, améliorant les conditions de travail qu'elle diffuse par ses éditions et sa revue mensuelle : "Travail & Changement".
-] **L'écoute et la consultation sur les questions du travail** : Le réseau Anact apporte un appui technique aux négociations entre partenaires sociaux et une aide à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques incitatives dans son domaine de compétences.
Par la mise à la disposition du public d'un centre de documentation sur les questions du travail, l'organisation de colloques et de journées d'études, la diffusion de l'innovation sociale en entreprise, l'Anact participe à l'animation du débat et à l'information sur les conditions et l'organisation du travail en France et à l'étranger.
-] **L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail** est un établissement public sous tutelle du ministre chargé du travail. Elle est administrée par un conseil tripartite, comprenant des représentants des partenaires sociaux et de l'Etat, ainsi que des personnalités qualifiées. Elle est implantée à Lyon.
-] **Les Associations Régionales** sont des associations, pour la plupart paritaires. Financées principalement par l'Anact, l'Etat et la Région, elles participent à la définition et à la mise en œuvre du programme de l'Anact en région. Au nombre de 24, elles couvrent l'ensemble du territoire métropolitain, la Guyane, la Martinique et la Réunion.
-] **Accueil et renseignements** : 4, quai des Etroits, 69321 Lyon Cedex 05, téléphone : 04 72 56 13 13 - télécopie : 04 78 37 96 90. Internet : www.anact.fr



La gestion par les compétences

Expériences d'entreprises et enseignements

Olivier du ROY, Jean LEMAY,
Christophe PAULINO



Depuis une quinzaine d'années, le modèle de la compétence s'est imposé comme une référence dans les discours managériaux. La «démarche compétence» est aujourd'hui à un tournant. L'objet de cet ouvrage est de dresser un premier bilan des pratiques qui se sont développées dans les entreprises autour de ce concept. Pour illustrer leurs propos, les auteurs présentent 3 cas d'entreprises, chacun illustrant une question particulière :

- lien entre stratégie, organisation et compétences ;
- élaboration des référentiels métiers ;
- évaluation des compétences et rôle du management.

Pour permettre d'apprécier les démarches compétences mises en place, une méthode d'audit d'un système de gestion par les compétences est proposé dans cet ouvrage.

Introduction

1ère partie

Stratégie, Organisation et compétences :

- la démarche compétences, son point d'origine dans la stratégie de l'entreprise
- le cas CLG

2ème partie

Identifier, décrire et s'approprier les compétences clés

- les outils «référentiels» : comment les élaborer ? quelle forme et quel contenu ?
- Le cas A

3ème partie

Manager le développement conjoint des performances et des compétences

- les modes d'évaluation et le management de la compétence par l'encadrement de proximité
- le cas ADF
- les liens avec les systèmes de classification et de rémunération

Conclusion

Annexe

Méthode d'audit d'un système de gestion par les compétences

B O N D E C O M M A N D E

à retourner à l'ANACT - Mission Relation Clientèle : 4, quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05

OUI... je désire recevoir "La gestion par les compétences" au prix de 19 € + 3,05 € de frais de port et d'emballage (par commande).

Nom Prénom

Fonction Société

Adresse

CP Ville

Tél. Fax

e-mail

Je joins à ma commande un chèque à l'ordre de l'Agent Comptable de l'ANACT, je recevrai une facture acquittée (TVA 5,5%).

Le réseau Anact
en ligne sur :
www.anact.fr