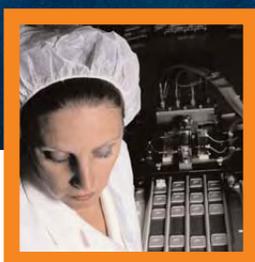


Conduire un projet d'investissement informatique dans une PME

Mots-clés

- Conduite de projet
- Informatisation
- Démarche participative



Comment se décide-t-on à modifier les systèmes techniques de travail ? Est-ce un objet trop sérieux pour être approché par ses futurs utilisateurs ou bien peut-on profiter de la connaissance détenue par ceux qui opèrent tous les jours avec, pour concevoir les évolutions ? Quels sont donc les acteurs les mieux placés pour spécifier les fonctionnalités du nouvel outil : les utilisateurs ou les concepteurs ? La réponse évidemment combine l'avantage de pouvoir profiter du bénéfice des deux... c'est ce que démontre la démarche menée par cette entreprise de l'agro-alimentaire.

Contexte

> Cette entreprise de 130 personnes produit et commercialise de la charcuterie industrielle (andouilles, andouillettes, boudins, jarrets...) pour le compte de la grande distribution. Dans un contexte de croissance d'activité et après avoir réalisé d'importants investissements dans l'outil de production, elle souhaite améliorer les activités de préparation et d'expédition des commandes, en vue de faire face aux augmentations prévisibles de volume (+ 30 % en 2 ans). Cet objectif de productivité est aussi l'occasion d'améliorer les pratiques et les conditions de travail encore très « manuelles ».

Démarche

> L'entreprise, avec l'appui de différents partenaires (CRAM, Médecine du Travail, Anact Bretagne) conduit une démarche en trois temps : diagnostic sur les conditions d'organisation du travail, détermination d'actions d'amélioration pouvant être rapidement menées et définition des cahiers des charges des investissements nécessaires (transitique pour le picking et informatisation des données pour la traçabilité des commandes).

Elle s'appuie, pour la réalisation de ce projet, sur un groupe de travail composé de 5 membres de l'équipe et animé par l'un des trois partenaires extérieurs. Un comité de pilotage est aussi constitué pour mener le projet jusqu'à son terme ; il réunit, outre la direction et des membres du CHSCT, des membres du groupe de travail et les responsables sécurité et qualité de l'entreprise.



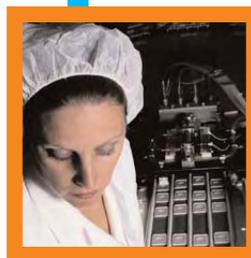
- ● ● La phase de Diagnostic Court confirme, à l'aide de données mesurées, analysées et partagées les caractéristiques :
 - du contexte de l'activité (exemple : variation de 1 à 6 du volume des commandes d'un jour à l'autre) ;
 - du travail réalisé par les opératrices, (exemple : plus d'opérations de préparation des produits que de réalisations des commandes) ;
 - de l'organisation du travail au sein de l'équipe : un collectif au service d'un objectif commun, ainsi les commandes reçues en jour J sont expédiées en jour J.

Le Diagnostic Court souligne les conditions de travail de l'équipe, constituées d'éléments positifs : autonomie et coopération, polyvalence, communication facilitée, soit autant de gages d'efficacité et d'intérêt au travail. Mais ce premier état des lieux permet de repérer aussi les contraintes et risques potentiels pour la santé des salariées ainsi que pour la qualité du travail. Par exemple, problème de port de charge et de manipulations multiples des produits, promiscuité des espaces de travail et pression temporelle.

Les préconisations sont reprises par le groupe de travail qui explore les pistes d'action permettant à la fois de réduire les contraintes et les difficultés relevées tout en préservant les « bonnes pratiques ». Ces pistes d'actions s'intéressent au contenu du travail (exemple : suppression d'opérations manuelles de préparation des produits, maintien des possibilités d'entraide), à l'espace et aux moyens de travail.

A l'issue de cette phase, le groupe poursuit son travail en réalisant des études complémentaires, en apportant son avis sur les projets d'investissements et en testant les équipements envisagés. Le comité de pilotage est chargé, à partir du travail réalisé par le groupe de travail, de hiérarchiser les pistes d'action, de formaliser les cahiers des charges et d'organiser les consultations de prestataires extérieurs.

Leurs propositions sont analysées au regard des critères d'efficacité des conditions de travail et productives repérées dans le diagnostic. Les choix techniques et d'organisation opérés pour l'outil informatique privilégient l'implication des salariés dans leur travail par rapport à une forte automatisation des processus.



**Pour en savoir plus,
vous pouvez contacter :**

- Elisabeth Dewanckel
Chargée de mission
Tél. 02 23 44 01 44
e.dewanckel@anact.fr

Enseignements et perspectives



La conduite de ce projet a pris plus de temps que ce qu'imaginait l'ensemble des partenaires (direction, salariés, appuis extérieurs...) lors de son lancement : planning prévisionnel sur 8 mois, planning réajusté sur 15 mois... mais ce délai de mise en œuvre a certainement permis au comité de pilotage d'asseoir plus solidement les choix d'organisation et solutions techniques retenues.

Chacun s'est approprié les choix effectués et l'entreprise a optimisé les coûts des investissements envisagés : critères de sélection des partenaires techniques et des investissements plus concrets.

Les liens entre les actions d'amélioration des conditions de travail et de l'efficacité productive se sont construits tout naturellement à partir de constats et réflexions sur les situations et l'organisation du travail de l'équipe. Les améliorations apportées et l'implication de l'équipe de travail ont permis de faire face à l'augmentation effective du volume de commande de plus 30 %.