

LE CONTREMAÎTRE DANS UNE ORGANISATION POST-TAYLORIENNE

Il y a aujourd'hui, pour les agents d'encadrement, des opportunités sans précédent de faire enfin du management : les nouvelles technologies de production, les systèmes de gestion de production en temps réel, les organisations post-tayloriennes et les métiers recomposés qu'elles génèrent offrent des possibilités inédites. Pendant des années, on a voulu changer le style de commandement des contremaîtres : en faire des animateurs, des formateurs, des conseillers, des chefs sur le mode des "relations humaines". Maintenant que s'amorcent des changements en profondeur de l'organisation du travail, avec une main d'oeuvre ouvrière qui redevient gestionnaire de son propre travail, ce nouveau rôle de l'encadrement ne repose plus sur des changements de style ou de comportement, mais sur des situations différentes. L'agent d'encadrement n'a plus en face de lui des exécutants, fussent-ils professionnels, mais des équipes responsables, auto-organisées, capables d'un suivi de gestion et d'engagements sur des objectifs. Comment va-t-il se repositionner ? Cinq savoir-faire nous semblent pouvoir caractériser ce nouveau rôle.

1. Le pilotage par les objectifs.

Le contremaître n'est plus le dernier maillon à avoir des objectifs : ce sont les équipes ouvrières. La relation qu'il va ainsi instituer avec ces équipes sera celle d'un contrat entre des partenaires qui s'engagent. Les objectifs, il ne les distribue pas, comme jadis des ordres ou des consignes : il aide les équipes à se les donner et à les négocier.

Dans cette optique contractuelle, comment une équipe peut-elle se donner un objectif pour s'engager ensuite à l'atteindre ? Cela suppose une démarche en 4 temps :

- partir d'un problème analysé (donc d'un écart constaté et mesuré) ;
- définir et négocier un état visé ;
- concevoir un plan d'action
- s'engager sur un résultat.

Le contremaître doit être rompu à cette technique, pour pouvoir la transmettre et l'animer : car ce n'est pas lui seul qui doit la maîtriser, ce sont tout autant les équipes dont il assure le pilotage. Cela met en oeuvre au second degré (savoir transmettre) beaucoup de savoir-faire managériaux : négociation, analyse de problèmes, planification de l'action. Mais en particulier celui de définir avec les équipes ouvrières les tableaux de bord et indicateurs qui leur permettront de s'engager et de suivre leurs propres résultats.

Jadis un contremaître qui rencontrait son équipe, lui apportait les résultats et commentait les écarts. Aujourd'hui, lorsqu'il aborde son équipe, celle-ci a déjà ses propres résultats, elle a mesuré les écarts et en a peut-être déjà analysé les raisons. On conçoit que la relation sera toute différente : confrontation d'analyses, discussion sur des actions correctives proposées par l'équipe, négociation de moyens, nouveaux engagements.

2. L'audit.

L'audit va se substituer au contrôle. Et c'est une autre compétence. Le contrôle hiérarchique est une vérification factuelle : les opérateurs font-ils ce qui est prescrit ? L'audit est une vérification portant sur la méthode et le savoir-faire : les opérateurs ont-ils intégré la méthode ou le processus ? Comprennent-ils et sont-ils en mesure de reproduire fidèlement et intelligemment les processus de production ?

L'audit, c'est aussi une relation de confiance entre partenaires qui repose sur un cahier des charges. Ce cahier des charges, ce sont les objectifs et les moyens négociés, y compris les indicateurs qui serviront à l'évaluation. Il nous semble donc que la compétence d'audit est un apprentissage fondamental pour la nouvelle maîtrise.

3. Le développement des compétences.

La nouvelle maîtrise va jouer aussi un rôle-clé dans le développement et l'évaluation des compétences. Ce n'est pas nécessairement un rôle de formateur (encore que cela puisse l'inclure), mais plutôt la capacité d'évaluer les compétences, de concevoir les moyens et tests de cette évaluation, de les mettre en oeuvre en situation professionnelle, de définir avec chacun son plan de formation et de développement professionnel. L'agent de maîtrise devient donc un gestionnaire du développement professionnel des personnes.

4. La technique, en appui...

L'encadrement de premier niveau restera technique également. Mais sa technicité n'est plus du même niveau : elle n'est plus celle du premier ouvrier qui sait mieux faire que les autres. Elle est désormais d'un niveau supérieur, plus systématique, plus globale et elle compose avec un savoir technique plus spécialisé que le sien : celui des techniciens supérieurs. L'autorité technique du contremaître reposera sur une capacité à maîtriser les problèmes techniques dans une optique de management : conduire un projet, définir des priorités, mettre en place un plan d'expérience ou un plan d'action. Bref : gérer un ensemble de ressources techniques avec méthode.

Par ailleurs, la position d'appui technique le situera souvent en conseil : formaliser le savoir-faire pour le transmettre et le déléguer, éventuellement former et surtout auditer.

5. Le contremaître, partenaire du management.

Le nouveau contremaître est aussi partie prenante du management de l'unité à laquelle il appartient. Sa fonction ne s'épuise pas dans l'encadrement de la base ouvrière. Elle le conduit, de plus en plus, à participer aussi à la gestion à moyen et long terme des évolutions techniques, humaines ou économiques de son secteur. Il est donc lui-même membre d'une équipe de management, dont il partage les objectifs et les responsabilités.

Le contremaître ne sera plus le "petit chef". La cause est entendue. Faut-il pour autant en faire un leader, homme de communication, grand motivateur ? Ne faut-il pas d'abord lui apprendre à s'intégrer lui-même dans une équipe collectivement responsable ; à s'occuper du plus long terme ? C'est sans doute en créant cette distance avec la base et cet horizon nouveau de responsabilité qu'on l'aidera à se situer dans une relation nouvelle avec ceux qu'il a vocation d'encadrer. Une maîtrise gestionnaire, organisatrice, animatrice mais d'équipes elles-mêmes douées en gestion.

Olivier du ROY et Michel BIZAC

METHODOLOGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

UNE AUTRE VISION DE LA FORMATION : LA FORMATION-ACTION

A l'initiative de la Direction Générale de la Sélection et de la Formation (DGSF) de la Fonction Publique Belge, un groupe de travail a été constitué avec trois consultants (dont AEGIST) pour développer une nouvelle approche de la formation dans l'Administration. En effet, pour mieux répondre à la problématique de la modernisation du Service Public, la DGSF est amenée à proposer à ses "clients" des interventions de "formation-action" fortement ancrées dans les processus de changement organisationnels. A des demandes initialement formulées en termes de besoins de formation, la DGSF centre sa réponse sur les vrais enjeux: la mise en pratique, par les acteurs concernés, de nouvelles compétences visant à plus d'efficacité et à une meilleure qualité de service de leur entité.

Là où, par exemple, une administration demande pour ses cadres une formation au management, les consultants de la DGSF chercheront à définir avec les responsables, **sur quel projet réel et avec quels acteurs**, peut se développer cet effort de formation. Des convictions sous-tendent cette attitude: le "management" est avant tout affaire de comportement. Il s'apprend en situation de travail, dans un jeu collectif où l'encadrement mais aussi les employés ont des rôles spécifiques à jouer.

Enfin, la DGSF estime que sa mission, définie comme "service de formation", doit aujourd'hui nécessairement s'inscrire dans un double projet: **accroître la compétence des hommes et moderniser l'Administration.**

C'EST À L'ADMINISTRATION À PRENDRE EN CHARGE LA MODERNISATION DE SON ORGANISATION.

Le travail des consultants, dont AEGIST a assuré la synthèse, comprend deux parties: une introduction et un guide méthodologique.

L'Introduction présente la problématique de la modernisation de la Fonction Publique, à partir de l'analyse de 5 projets de modernisation observés dans des organismes de taille et de nature différentes. Les conclusions de cette analyse ont servi de cadre de référence pour la réflexion du groupe de travail de la DGSF en matière de "formation-action".

Malgré l'inertie du système politico-administratif et du blocage budgétaire, un fait émerge: là où un fonctionnaire dirigeant a décidé de prendre en main son organisation comme une véritable entreprise, les choses peuvent changer rapidement. Alors que beaucoup attendent les impulsions d'un monde "politique" qui a d'autres préoccupations, il est impératif de faire **redécouvrir à l'Administration sa marge de manoeuvre et sa force de proposition sur le terrain de l'organisation...**

LA FORMATION AU MANAGEMENT PARTICIPATIF ET A LA CONDUITE DE PROJET: OUTIL STRATEGIQUE DE MODERNISATION

Autre conclusion de cette analyse: dans tous les projets observés, la formation a joué un rôle déterminant. La formation est, pour les acteurs, un moment privilégié de remise en question et de réflexion sur leur travail, leur comportement, comme sur le fonctionnement de leur organisation.

De plus, lorsque cette formation est en prise directe sur un projet de changement, elle constitue un levier puissant d'implication des acteurs concernés: ils découvrent, en même temps que de nouveaux outils, une ouverture vers l'action. Mais, pour éviter les portés-à-faux, il est nécessaire de former simultanément les diverses catégories d'acteurs: cadres et employés.

Notre conclusion: il est nécessaire de former plus systématiquement les fonctionnaires dirigeants au management participatif et à la conduite de projet; car c'est à eux que revient l'impulsion, la conception et le management de l'effort de modernisation.

UNE PEDAGOGIE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT.

La seconde partie est constituée par un **guide méthodologique de conduite du changement**, qui résulte d'une série d'ateliers animés par les consultants avec les responsables et formateurs concernés de la DGSF. Ce guide à caractère **pédagogique** est construit sur la succession des étapes qui caractérisent un projet de changement dans une organisation, qu'elle soit privée ou publique. Il s'adresse aux **"agents de changement"** amenés à intervenir comme consultants, ou plutôt comme **"facilitateurs"**, au sein d'une Administration. Il tire parti de l'expérience des consultants dans leurs pratiques en milieu industriel, transposées en milieu administratif. Les étapes retenues sont au nombre de cinq.

1. Amorce et contrat. Cette phase préliminaire se rapporte à l'**initialisation** d'un projet d'intervention à travers la relation entre le **demandeur** (une Administration) et le prestataire (la DGSF). Elle débute par des entretiens entre les parties et se termine par un engagement réciproque contractuel. Ce **contrat** va définir l'articulation entre les actions de formation et les prestations d'accompagnement sur le terrain, dans le cadre d'un processus de modernisation dont la formation constitue le pivot.

2. Diagnostic et plan d'action. Souvent la demande initiale révèle des dysfonctionnements complexes dans l'Administration ou dans le Service concerné. Les parties peuvent alors convenir, à l'issue de la phase précédente, de procéder à un diagnostic plus approfondi. Le but de cette deuxième phase sera de mettre en évidence le (ou les) **problème(s) prioritaire(s)**, à partir desquels on va pouvoir définir un plan d'action pertinent.

3. La conduite du changement. Lorsque l'intervention de la DGSF dépasse une simple action de formation, le consultant (ou formateur) doit maîtriser les techniques de **conduite du changement**. La troisième phase se rapporte à ces techniques: choix d'un modèle de référence, mise en place d'une **structure d'appui, programmation** de l'action, mobilisation des **énergies, participation et rôle** des différentes catégories de personnel.

4. Consolidation. Une fois définies les solutions de modernisation, le risque est grand de voir retomber l'enthousiasme, de perdre de vue les objectifs, de retourner à des habitudes de routine. C'est ce qui justifie l'importance des mesures de consolidation qui vont **garantir** la mise en oeuvre et la continuité des transformations introduites au cours des étapes précédentes.

5. Evaluation. Enfin, après un certain temps, il faut évaluer les résultats obtenus. Cette évaluation peut se faire sur plusieurs plans. Du point de vue de la conduite du changement, on cherchera à évaluer comment s'est déroulé le processus et en particulier la relation entre la structure interne de l'Administration et les intervenants de la DGSF. Du point de vue de la modernisation, l'évaluation portera sur les résultats en termes de qualité de service et d'efficacité de l'entité concernée.

Pour chacune de ces étapes, le guide présente non seulement des concepts et des méthodes, mais aussi des exemples et des outils utiles pour un consultant ou un formateur impliqué dans un processus de modernisation.

Ce travail est complété par un glossaire bilingue Français-Néerlandais et par des fiches technico-pédagogiques relatives aux outils proposés par les consultants.

Stany REGOUT

ALUMINIUM DUNKERQUE

Usine phare ou laboratoire d'une organisation pour aujourd'hui

Personne n'ignore que le nom d'AEGIST a été associé depuis bientôt 3 ans à l'une des plus prestigieuses expériences industrielles d'Europe : la création par le Groupe Pechiney de la nouvelle aluminerie de Dunkerque. Nous en avons peu parlé nous-mêmes jusqu'à ce jour, par souci de discrétion, pour éviter d'ériger cette expérience en "modèle" mais aussi pour lui sauvegarder le droit à l'erreur et aux ajustements indispensables.

Aujourd'hui la médiatisation de l'expérience est à son point culminant. M. Jean GANDOIS a récemment invité 70 journalistes à visiter l'usine. La presse française s'en est fait l'écho fin mai. Et Dunkerque sera bientôt l'usine la plus visitée de France. Le moment est donc peut être venu de témoigner -en tant qu'acteur et observateur privilégié- de ce que cette expérience peut apporter à la recherche actuelle sur les nouvelles organisations du travail.

UNE USINE CONÇUE ET DESSINÉE POUR FAIRE LEUR PLACE AUX HOMMES.

Dès le lancement du projet fin 1988, Pechiney, dont le DG-adjoint est alors Martine AUBRY, actuel Ministre du travail, annonce des objectifs humains qui feront partie intégrante du cahier des charges de la future usine :

- des compétences élevées de départ,
- une organisation favorisant la mise en oeuvre et le développement de ces compétences (autonomie de gestion, fonctionnement collectif)
- des conditions de travail homogènes
- une usine "communicante", là où les anciennes alumineries sont souvent 3 ou 4 usines distinctes sur un même site.
- une progression de carrière possible pour tous.

Pour asseoir ces options dans les choix les plus structurants de ce chantier, 3 démarches sont mises en place dès la première année du projet :

- **des architectes** conçoivent les circulations et les espaces de travail et de vie pour répondre à ce défi de créer une seule usine, conviviale, avec ses 3 secteurs de production s'étalant sur 17 ha construits ;
- **des ergonomes** sont mobilisés sur l'étude des "situations de référence" à St. Jean de Maurienne et à Vlissingen : ils ont pour mission de réduire 5 points noirs repérés dans chaque secteur. Mais bien au-delà, ils assisteront les ingénieurs du projet dans toute leur négociation sur les cahiers des charges des équipements et dans la conception des systèmes informatiques ;
- **des formateurs** mettent sur pied avec l'éducation nationale, avec la région et avec les syndicats un programme de mise à niveau par préformation de la main d'oeuvre disponible sur le bassin de Dunkerque, c'est-à-dire souvent des chômeurs provenant de la sidérurgie et des chantiers navals. Un programme d'environ 1.100 heures, réalisé, avant embauche, par le GRETA, l'AFPA et les organismes consulaires.

Quand s'ouvre le chantier, fin 89, ces 3 piliers du projet humain sont déjà posés

- l'architecture des espaces
- l'ergonomie des situations de travail et des équipements
- la formation initiale des hommes.

L'ORGANISATION, DOMAINE-CLÉ D'INNOVATION.

C'est dans la conception et la mise en place d'une organisation innovante que l'aide d'AEGIST a été sollicitée. Nous avons donc, depuis bientôt 3 ans, assisté l'équipe-projet puis l'équipe de Direction, dans la mise en projet d'un modèle d'organisation, répondant aux objectifs et en rupture avec ce qu'on connaissait dans les anciennes usines d'Aluminium Pechiney.

Sept points peuvent caractériser cette organisation :

1. L'équipe d'opérateurs sous auto-contrôle.

Les équipes d'opérateurs, souvent postées, ont leurs propres objectifs et tableaux de bord. Elles se réunissent régulièrement pour faire le point. Elles auto-organisent la répartition du travail sur base de schémas-types (appelés plans de vol) et dans l'optique d'une très large multivalence, dont l'enjeu est l'exercice du métier complet.

2. Des métiers complets.

Les métiers coïncident généralement avec le travail et la mission d'une équipe. Ils sont décrits en termes de savoir-faire, observables et donc évaluables en situation professionnelle. Les savoir-faire sont répartis sur 8 axes majeurs de compétence qui dessinent un métier complet : s'informer, informer, préparer, réaliser, contrôler, améliorer, maintenir, gérer/organiser.

3. Des rôles alternants au service de l'équipe.

Il n'y a plus de chef d'équipe postée ; seulement un chef de quart, de niveau haute maîtrise, pour toute l'usine. Mais au sein de chaque équipe, chacun exerce à son tour, pendant 2 mois, un rôle particulier au service du bon fonctionnement de l'équipe : coordination, qualité et environnement, sécurité ;

4. Un système rigoureux de progression de carrière.

S'appuyant sur le Dossier Individuel de Progression de Carrière, chacun peut gérer sa propre progression professionnelle. Le terrain en est balisé par les référentiels-métiers et par des protocoles d'évaluation. Ceux-ci consistent en des situations ou des problèmes professionnels dont on peut observer la prise en charge rigoureuse, dans une démarche de coévaluation : le garant du métier (un conseiller technique) et l'opérateur peuvent constater ensemble la réalité ou la carence des savoir-faire requis.

5. Une maintenance partagée.

La maintenance est pour partie intégrée dans le métier complet des opérateurs de production. Pour une autre part, elle est prise en charge par un service d'entretien spécialisé, orienté vers la prévention. Mais l'innovation réside dans cette part de maintenance dite "partagée", parce qu'elle est prise en charge par des opérateurs de production détachés en maintenance deux mois par an. Ainsi se crée peu à peu une culture commune et un partage des savoir-faire. On peut en espérer à terme un vrai décloisonnement.

6. Une équipe d'encadrement de secteur.

L'encadrement des secteurs est assuré par une équipe autour du chef de secteur. Dans cette équipe, 4 superviseurs ont en charge chacun deux ou trois dimensions particulières : qualité et process, production, sécurité et formation, ressources humaines et gestion, équipements et environnement. Ils pilotent également 2 ou 3 équipes, c'est-à-dire qu'ils en assurent la guidance par le biais des objectifs et des plans de progrès. A côté d'eux, des conseillers techniques apportent leur expertise en conseil et en formation des opérateurs.

7. Une équipe d'encadrement d'usine.

L'Usine est dirigée par une équipe de direction assistée d'un Comité Usine. L'organisation y est suivie de façon particulièrement attentive : un des sous-directeurs est en charge de l'organisation et en fait régulièrement l'audit ; le Comité Usine consacre une réunion par mois à un problème d'organisation. Plusieurs fonctions transversales sont animées au niveau usine et trouvent leurs correspondants tant au niveau des secteurs que des équipes d'opérateurs : sécurité, qualité, environnement, communication, formation...

Voilà, très rapidement décrite, cette organisation. Trois axes majeurs en donnent les grandes orientations :

Suite en page 4

- le souci de faire travailler chaque niveau à son horizon de responsabilité sans se laisser aspirer par le court terme ;
- la responsabilisation par l'auto-contrôle et donc par des objectifs et tableaux de bord à tous niveaux ;
- l'ouverture à une évolution possible de l'organisation à mesure que les personnes prendront toute leur dimension professionnelle, à une évolution des personnes en fonction de leur progression, dans une structure qui offre des métiers larges et même l'accès à un second métier.

LA TACHE D'AUJOURD'HUI : APRES LE DÉMARRAGE DE L'USINE, DÉMARRER DE L'ORGANISATION.

AEGIST a aidé pendant 2 ans, dès le début du projet, l'équipe-projet puis l'équipe de direction à définir ce mode de fonctionnement et les métiers correspondants.

Depuis un an, nous participons à la formation des équipes d'opérateurs au travail sous auto-contrôle et à l'exercice des rôles alternants. Mais le problème actuel est d'initier ce mode de fonctionnement dans un contexte de démarrage qui s'est prolongé jusqu'à fin mai 92, puis de le consolider après la fin du démarrage. C'est la tâche des six mois à venir. Par ailleurs, en association avec Aluminium Dunkerque et l'IFRESI (CNRS Lille), nous menons un contrat d'étude du Ministère de la Recherche pour observer, tout en l'accompagnant, cette mise en orbite de l'organisation, ses aléas et ses ajustements.

Cette expérience exceptionnelle, lorsqu'elle sera arrivée à terme, nous aura permis, de suivre en y étant associés de très près, et ce pendant plus de 4 ans, la genèse d'une organisation nouvelle, son démarrage et sa consolidation.

O. du ROY.

Quelques interventions de l'équipe de ciste et d'aegist

CLYPT (Lyon 69) Centre Lyonnais des Plastiques Techniques, Rhône-Poulenc Chimie
Mise au point et diffusion d'une méthodologie de conduite des projets de nouveaux produits (CISTE).

EURODIF (Pierrelatte 26)

Diagnostic avec l'équipe de Direction et préparation d'une action sur l'organisation et la communication, basée sur la démultiplication d'objectifs et le développement des métiers (CISTE).

NATURE Création de jardins (Vourles 69)

Réorganisation des fonctions de chef de travaux et chef d'équipe et formalisation d'un nouveau projet de fonctionnement d'entreprise, intégrant des "savoir gérer" au plus près de l'exécution (CISTE).

COCKERILL - SAMBRE (Liège)

Réflexion prospective sur les nouvelles organisations du travail dans une aciérie avec une équipe de direction (AEGIST)

UGINE SAVOIE (Ugine 73)

En liaison avec une opération de redéfinition des métiers (Application de l'accord A CAP 2000), travail de diagnostic de l'organisation et conception d'organisations-cibles dans 4 secteurs de production (CISTE - AEGIST)

INTERBREW (Jupille, Liège)

Définition avec les opérateurs concernés de régimes de travail postés à 5 équipes pour une nouvelle unité de production en brasserie (AEGIST)

Vient de paraître :



Olivier du Roy

L'Usine de l'avenir

Conduite socio-technique des investissements.

Des méthodes européennes.

Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1992, 130 pages, 11,25 ECU (hors TVA).

Ce rapport, réalisé pour la Fondation, a déjà été présenté dans la Lettre 3 d'AEGIST. Il paraît maintenant sous sa forme définitive. On y trouvera l'exposé des principes fondamentaux d'une approche socio-technique de l'investissement :

- le "joint design"
- l'enrichissement des projets techniques
- la gestion du temps : itérations et anticipations du travail futur
- le "design team" : chef de projet et équipe projet
- la participation et le rôle des exploitants
- le rôle des syndicats et des instances représentatives
- le cahier des charges socio-technique
- le travail par alternatives
- l'organisation en phase de conception
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et la formation dans la démarche de conception
- la rentabilité économique d'une approche socio-technique
- l'évaluation des projets.

Tout cela est illustré d'exemples et d'extraits méthodologiques issus de différents pays de la Communauté européenne.

Rappel des ouvrages précédents sur le même sujet :

O. du ROY, J.C. HUNAULT, J. TUBIANA,
Réussir l'investissement productif, Ed. d'Organisation, Paris, 1985 (épuisé, mais disponible en photocopie chez AEGIST)

O. du ROY,

Gérer la modernisation : clés pour un management socio-technique du changement, Ed. d'Organisation, Paris, 1989

aegist

11, Boulevard St Michel - B-1040 BRUXELLES
Tél. 32-2-736.54.87 - Fax 32-2-734.59.16
8, rue du Mar. de Lattre - F-59800 LILLE
Tél. 33.20.30.95.05 - Fax 33.20.30.92.62

ciste

7, Chemin des Prés
F-38240 MEYLAN
Tél. 33.76.41.11.94
Fax 33.76.41.27.80

STC
europe

Socio-Technical
Consulting network
BRUXELLES, LILLE, GRENOBLE
MILAN, FRANCFORT

aegist

juin 1992