

Les directeurs des opérateurs comme les autres

Dominique Baradat
Chargée de mission Aract Aquitaine

Véronique Carrère
Responsable des ressources humaines, Agrivision

Laurent Egal
Directeur général, Agrivision

1. La formation-action projet : naissance

1.1. La demande

Il s'agit d'une entreprise située dans les Landes, qui travaille sur la vente et la réparation de matériel agricole. Cette demande arrive suite à des maintiens dans l'emploi qui se sont déroulés dans l'entreprise ; elle fût travaillée par un opérateur de maintien, qui a proposé à l'entreprise de rencontrer l'ARACT pour son projet de « centralisation des *Achats* ». Ce projet à l'époque était en cours et la dimension « conditions de travail » était peu présente.

Après analyse de la demande, il est ressorti que l'entreprise était en évolution favorable et dynamique, c'est-à-dire avec de nombreux projets dont un projet architectural important. En effet, un déménagement était prévu à l'occasion de la construction d'un siège social. L'hypothèse qui a donc été faite, au vue du nombre de projets, était de les aider dans la « conduite de projet » afin que tous les projets puissent donner une cohérence pour l'entreprise.

Il est important de préciser qu'un diagnostic court aurait pu être proposé mais là, rentre en compte le « feeling », l'histoire entre personnes. Je sentais que les demandeurs étaient en capacité d'écoute et pouvaient entendre certaines choses sur le Travail.

C'est pour toutes ces raisons que la « formation-action projet » a été conseillée.

1.2. Les objectifs

L'ARACT avait pour idée d'aider à mettre en place un référentiel commun qui permettrait de pérenniser la démarche de conduite de projet.

C'est un pari au départ, de dire « si on essaye de donner des éléments sur le Travail et de construire une démarche propre à l'entreprise, auprès des décideurs, on peut, peut être, avoir des chances d'améliorer les conditions de travail ».

Les objectifs d'AGRIVISION dans le cadre de cette « formation-action à la conduite de projet » étaient de :

- Continuer à maîtriser l'ensemble des projets de l'entreprise,
- Prendre plus en compte les conditions de travail sur poste,
- Maîtriser la conduite de projet, des lacunes étaient parfaitement identifiées à ce sujet-là par les décideurs.

2. L'entreprise AGRIVISION

2.1. Présentation de l'entreprise

- AGRIVISION est une société qui intervient dans la vente et la réparation de matériel agricole et de matériel d'entretien d'espace vert. C'est une société de service, son partenaire principal est JHON DEERE.
- AGRIVISION recouvre trois départements, les Landes, les Pyrénées-Atlantiques, les Hautes-Pyrénées.

9 bases (4 bases « agricole », 5 bases « espaces verts ») avec des spécialisations qui en découlent.

- Les types de matériels distribués sont très dimensionnés.
- La clientèle, des agriculteurs essentiellement, des professionnels de l'entretien du paysage (de plus en plus), les collectivités, les administrations et les particuliers pour tout le matériel qualifié de « plaisance » dans l'espace vert.
- L'entreprise a eu une évolution significative de l'effectif sur les six dernières années. En 2001, l'entreprise comptait 88 salariés. Après une fusion de trois SA et une SARL, l'entreprise emploie aujourd'hui 116 salariés dont 6 jeunes en contrat de professionnalisation et 5 jeunes en apprentissage.



L'effectif se répartit, approximativement, comme suit :

50 techniciens, 26 conseillers commerciaux itinérants, 23 vendeurs magasiniers, 10 administratifs, 7 personnes au niveau de la direction.

Le métier de vendeur magasinier évolue beaucoup, notre partenaire principal nous impose depuis quelques mois, la mise en place d'un nouveau métier « responsable service client ». Des ambassadeurs de l'entreprise itinérants, c'est assez novateur dans le métier et ça pose pas mal de difficultés.

2.2. L'approche

Dans le cadre de notre projet architectural, notre première réflexion a été de nous pencher sur les conditions de travail concernant l'atelier. Il vaut mieux prévenir que guérir, donc lors d'une construction nous avons décidé de contacter l'ARACT pour voir ce que l'on pouvait faire pour essayer d'améliorer les conditions de travail, puisque ce métier dans la mécanique est relativement difficile. Ce fut notre première rencontre avec l'ARACT, et lors de cet échange, nous avons vite compris que nous pouvions et, que nous devons, aller bien au-delà de cette étude. Que nous devons donner un autre sens et une autre image à tous nos projets, nous avons donc décidé de faire cette « formation-action » à la conduite de projet.

La problématique autour de la nécessité de réfléchir et de mettre de l'ordre dans notre projet, trouve son origine dans le besoin de centralisation des achats. Notre organisation structurelle actuelle n'est pas en adéquation avec les besoins de l'entreprise, suite à différentes opérations de croissance externe ses dernières années, notamment à l'ouverture des bases de Bayonne, de Saint-Paul-Les-Dax et Liposthey, qui est à la limite des Landes et de la Gironde. C'est sur le littoral aquitain que l'entreprise s'est développée ces dernières années, on avait donc un besoin de re-structuration important.

2.3. La démarche de l'entreprise

Choix méthode

Cette « formation-action » à la conduite de projet devait nous permettre de nous améliorer nous-même, avant de faire évoluer tous nos projets, de leurs donner une autre dimension, peut être un peu plus humaine. C'est parti d'une réelle volonté de la direction, et tous les membres ont voulu s'impliquer.

Pour nous la formation à la conduite de projets ne pouvait être traitée que dans le cadre d'une « formation-action » parce qu'il fallait savoir se servir d'exemples de projets concrets de l'entreprise. De plus il nous semblait qu'elle ne pouvait ce faire que chez nous, de façon à pouvoir descendre sur le terrain régulièrement.

Choix du formateur

Le choix du formateur n'a pas été très difficile, puisque même si l'on avait beaucoup de sollicitation dans le cadre de formation à la conduite de projet (ça reste une formation à la mode depuis plusieurs années), très peu d'entre elles correspondaient à nos besoins. C'est-à-dire une « formation-action » intra muros, ces deux critères étaient pour nous indispensables pour la réussite de notre intervention. Nous avons choisi un ergonome car il ne fallait pas oublier notre première idée : l'amélioration des conditions de travail. De plus, il nous fallait un ergonome qui soit pédagogue, car il fallait qu'il nous forme et qu'il nous inculque certains concepts et même certaines valeurs.

Objectifs

Une fois la décision prise de faire cette formation à la conduite de projet, il était important de définir les différentes phases de cette conduite pour définir une trame rédactionnelle. Ceci de façon à ce que tous les projets, dans l'entreprise, soient conçus de la même manière, de faciliter la lecture de tous. Mais on ne s'est pas arrêté au référentiel sur la conduite de projet. On s'est vite aperçu, au début de nos réunions, qu'il fallait également des règles de conduite, des règles pour construire un groupe de projet et aussi la règle de tenue de réunion, pour que ça marche comme il faut.

Dominique Baradat précise que la formalisation est une caractéristique d'Agrivision. Il a donc fallu aux ergonomes intégrer cette façon de faire : tout est écrit dans l'entreprise.

3. La formation action projet

Le groupe projet pour nous devait être constitué de personnes de différentes bases et de différents services, c'est-à-dire pluridisciplinaire. Il est important qu'il soit composé de membres de la direction et de personnes concernées par un ou plusieurs projets en cours. Et

des personnes surtout motivées par cette formation et capables de suivre des règles de conduite fixées.

3.1. Méthodes

Composition du groupe :

3 membres de la direction (le directeur général, la responsable ressources humaines, le directeur technique),

4 responsables (1 responsable d'une base espace vert, 1 coordinateur marketing, la coordinatrice informatique et un chef d'atelier agricole). Quatre bases étaient représentées et au moment de la formation, toutes ces personnes étaient réellement concernées par un projet en cours.

Nous avons décidé de nous appuyer sur deux projets spécifiques, le projet architectural en trame de fond, c'est-à-dire la délocalisation du siège social de l'entreprise et le projet gestion des déchets. Tous les membres du groupe ont été impliqués et nous avons réparti le travail entre chacun de nous. Nous sommes régulièrement descendus sur le terrain. Concrètement pour le projet déchet, pour constater la nature de ces derniers et positionner les différents plans de collecte.

Nous avons également, entre deux sessions de formation, constitué des groupes de travail afin d'être encore plus proche du terrain et, faire participer les salariés qui sont les acteurs directs en sous-groupes.

Nous avons réussi à nous rendre disponibles, comme quoi quand on veut, on peut. On a coupé les téléphones, en contrepartie, avec l'accord des intervenants, nous faisons une pause plus longue pour prendre nos éventuels messages.

3.2. Les situations de travail

Au niveau du travail fourni, il y a eu une très grande capacité de travail. On peut donner un exemple, une production de 70 pages rassemblant les relevés de situation. C'est un document qui fait référence dans l'entreprise aujourd'hui. C'est un des livrables, objet très important qui reste dans l'entreprise.

A – SECTEUR ATELIER

70 pages

DEFINIR LES SITUATIONS DE TRAVAIL :

Chef d'atelier :

Clients :

- o Répondre au téléphone,
- o Recevoir le client dans son bureau, prendre des nouvelles, l'écouter,
- o Réceptionner le matériel client
- o Réceptionner le matériel d'occasion
- o Vérifier état matériel avec fiche expertise
- o Rédiger un Ordre de Réparation avec n° matériel et le faire signer par le client
- o Réaliser un devis d'intervention et le communiquer au client (téléphone, fax, courrier),
- o Négocier les devis (prix, moyens de règlement, délais)
- o Identifier le matériel (étiquette ou OR papier)
- o Etablir un planning et optimiser les approvisionnements. des pièces nécessaires à la préparation ou à la réparation
- o Planifier les interventions entre les mécaniciens
- o Mettre les fiches planning et matériel à jour,
- o Prendre en charge les rendez-vous pour les interventions extérieures
- o Stocker le matériel

- o Détecter l'origine et la nature de la panne
- o Ouvrir l'Ordre de Réparation sur l'informatique
- o Préparer les OR pour son équipe (rechercher des pièces)
- o Saisir les heures et les pièces sur les OR
- o Clôturer et vérifier les OR
- o Remplir la fiche de non-conformité éventuelle et la faire signer au client
- o Noter par écrit les consignes de sécurité à l'usage des clients
- o Vérifier la qualité du travail du SAV,
- o Faire la facturation du SAV,
- o Commenter au client l'intervention faite lors de la récupération du matériel
- o Fixer les moyens de paiement aux clients,.....

3.3. Objectifs

Le but de cette formation était d'acquérir des connaissances sur l'ergonomie, d'avoir la capacité de structurer un projet et concevoir un fil conducteur utilisable lors de projets, de comprendre l'importance de l'activité et de mettre le Travail au centre de toutes les réflexions.

3.4. Mise en pratique

En termes pratiques, il y a des projets simples et des projets plus complexes.

Projet simple

Par exemple, un projet de mise en place d'une activité « broyage » avec le référencement d'un gros partenaire, la mise en place d'un responsable d'activité récolte. Nous avons déjà des projets de cette taille, mais nous avons souhaité le faire avec une véritable expertise, reconnue comme telle du moins par nos partenaires. Le développement de notre base de Lons où commercialement nous avons besoin de délocaliser en est un bon exemple. Autre exemple : aujourd'hui on embauche plus de salariés sans faire une analyse au préalable du projet de ce recrutement, l'embauche n'étant qu'une solution.

Projet complexe

Le projet architectural que nous avons en trame de fond, et que nous avons toujours : le déménagement du siège social, l'intégration d'un directeur de l'activité « espace vert », son recrutement a été finalisé à la fin du moins de septembre dernier. Le remplacement d'un responsable magasin, suite au départ de ce dernier nous avons analysé toutes les situations de travail du poste pour en conclure que finalement il fallait l'orienter vers 2 profils différents certes complémentaires mais différents. Par promotion interne, une personne s'est occupée de la partie animation, communication orientée vers les clients et nous avons recruté une personne qui elle est plus orientée sur l'encadrement, la gestion et l'optimisation des achats des magasins. L'autonomie des bases est aussi un projet complexe, nous souhaitons que ses dernières soient plus réactives au quotidien.

Schéma directeur

En trame également le schéma directeur qui est nécessaire pour une entreprise qui évolue rapidement et en permanence, sa rédaction est en cours, nous essayons de mettre en forme les idées et la réalité et puis beaucoup de prospectives car dans Agrivision il y a le terme vision.

3.5. Avantages conduite de projet interne

Nous avons trouvé beaucoup d'avantage à la conduite de projet en interne. La connaissance de nombreuses situations de travail, comme nous l'avons dit. Nous en avons fait 70 pages et cela essentiellement parce que nous travaillons depuis plusieurs années sur les fiches de fonctions. Fiche de fonction où nous avons souhaité ne pas mettre que ce que les gens sont censés faire.

Autre intérêt à la conduite de projet, la maîtrise des projets et les aspects financiers en interne.

Ensuite il faut savoir que nous sommes sur 9 bases. Lorsque l'on est dans notre bureau, on ne voit pas forcément ce qui se passe autour. Par contre nous allons régulièrement, en qualité de direction, sur les autres bases et là, nous ne nous enfermons pas dans notre bureau, nous allons au cœur de l'activité, nous discutons avec les gens, nous sommes sur le terrain et prenons beaucoup de notes, voir ce qui va et ce qui ne va pas. Je pense que le fait de traiter cela en interne nous a permis d'utiliser les connaissances que nous avons sur les situations de travail pour tous les projets quels qu'ils soient.

Le classeur contenant toutes les situations de travail, on l'utilise assez régulièrement, dès qu'un projet ressort, on cherche les situations de travail dedans.

Les phrases fortes

Lorsque l'on a fait cette communication, je (Dominique Baradat) suis allée voir Laurent et Véronique pour savoir ce qu'ils avaient retenu de la « formation-action projet » au-delà de ce

qui vient d'être dit, c'est-à-dire tout le référentiel en terme de conduite de projet. Mais vous en tant que personne qu'est-ce que vous avez retenu ? On va vous livrer en vrac ce qui s'est dégagé de cet entretien.

- « *Le résultat n'est pas significatif du coût* »
- « *Si les personnes agissent d'une certaine façon, ce n'est pas parce qu'elles ont raison mais parce qu'elles ont des raisons.* »
- « *Une entreprise ne peut pas fonctionner si les gens ne font **que** ce qu'ils sont censés faire* ».
- « *La maîtrise d'œuvre, c'est professionnel, la maîtrise d'ouvrage c'est occasionnel alors que c'est un vrai métier* ».
- « *il n'y a pas de postes de travail mais des situations de travail* ».
- « *a trop travailler sur ce qui ne va pas, on peut s'éloigner et perdre ce qui va.* »
- « *la résistance au changement est beaucoup moins importante si on laisse la possibilité de revenir au schéma précédent si ça ne marche pas ou pas mieux.* »
- « *toutes les données ne peuvent pas être formulées au départ : le programme ou cahier des charges ne peut pas être exhaustif.* »

4. Conclusion

Cette formation a été très bénéfique pour l'ensemble des participants et pour l'entreprise. Elle a permis à certain d'apprendre beaucoup aux autres, de remettre de l'ordre dans les idées, personnellement j'ai appris à réfléchir méthodiquement en partant du constat de l'activité. En qualité de direction nous avons trouvé un grand intérêt à être formés afin d'avoir une meilleure analyse de notre entreprise. Cela ne nous empêchera pas de faire appel à un ergonome pour des projets très spécifiques tels que nous l'avons fait pas le passé. Avant cette formation nous n'aurions jamais envisagé le rapport entre les projets et l'ergonomie. Cette formation a été des plus pratiques loin des grandes théories inapplicables, excusez- moi il en existe aussi. Nous n'avons pas souhaité nous arrêter à cette formation, nous avons demandé à notre ergonome de nous accompagner sur notre projet architectural qui est très lourd et très complexe.

Pour terminer la conclusion, bien des choses ont été dites, il faut bien considérer que cette « formation-action projet » est une première phase, l'entreprise n'a pas terminé ses projets. Je crois que ceci a permis de donner de la cohérence et de construire une démarche propre à Agrivision, faciliter le dialogue social, et c'est vraiment un vœux pieu, à voir dans le temps ce que cela va donner. Ce qu'il est intéressant à souligner, c'est que la « formation-action projet » permet à l'entreprise de s'approprier très rapidement les éléments qui lui sont donnés puisqu'on est rentré dans ses procédures, dans la façon qu'ils ont de travailler. Il ne faut pas oublier que l'on est dans un secteur où il faut réagir relativement vite, donc la « formation action projet » nous a permis d'être vite opérationnel.