

# Travail & CHANGEMENT

## Accompagnement des PME : quels ressorts pour l'intervention ?

- Prendre en compte les mutations
- Envisager la PME dans sa globalité
- Construire le dialogue social

### ARGUMENTS (P. 4 à 8)

Fernand Rumpler (FO),  
Marc Delatte (CGPME),  
Lise Bouveret (CGT),  
Paul-André Lapointe (université  
Laval de Québec),  
Julie Lorton (UNA),  
Denis Andrieu (Fidal),  
Geneviève Dupond (ORG Integra)  
et Michel Tavernier (Algoé)

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 10 à 15)

#### Agroalimentaire

**Une réorganisation  
qui ne manque pas de sel**

#### Industrie

**Pénibilité : attaquer le mal  
aux racines**

#### Boulangerie industrielle

**Un « Chinois » au dialogue  
constructif**



# Accompagnement des PME : quels ressorts pour l'intervention ?

- Prendre en compte les mutations • Envisager la PME dans sa globalité
- Construire le dialogue social

Face aux profondes mutations du monde du travail, nombre d'entreprises se trouvent démunies. Parmi elles, les PME s'avèrent les plus fragiles, sans outils appropriés. Dans ce contexte, l'accompagnement cherche de nouvelles formes, pour s'adapter aux problématiques de chacune et l'aider à se doter d'outils et d'organisations performants.

L'accompagnement des entreprises doit-il opérer sa propre mutation pour suivre celle des organisations et s'appuyer sur de nouveaux ressorts d'intervention ? Tout porte à le croire, à l'heure où l'actualité pointe des pro-

changées, qui montrent bien la complexité croissante du fonctionnement des entreprises, dont le système social, économique et politique est traversé par cet ensemble de tensions. Face à ces nouveaux enjeux, l'accompagnement (*voir*

donc organisationnels, différents les uns des autres, dans lesquelles le dialogue social n'est pas structuré de la même façon. Le dirigeant, acteur central cumulant souvent plusieurs fonctions, n'a pas la même implication, selon que l'on discute avec un

chef d'entreprise patrimoniale ou dépendant d'un groupe, réalité de plus en plus prégnante ces dernières années », explique



« Il s'agit d'articuler une réflexion autour des enjeux stratégiques, en prenant en compte l'environnement de l'entreprise, ses activités, ses ressources, son organisation, ses relations sociales et le travail des salariés. » *Frédéric Dumalin,*

coordinateur de ce dossier, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

blématiques de performance durable dans la crise, de mondialisation et de rapports économiques nettement soutendus par des relations de donneurs d'ordre à sous-traitants, de concurrence exacerbée... Les PME doivent ainsi faire face à des pressions accrues en termes de qualité, de certifications, de délais, de coûts, de réactivité... dans un environnement social marqué, notamment, par l'allongement de la vie professionnelle. Autant de données structurelles et contextuelles

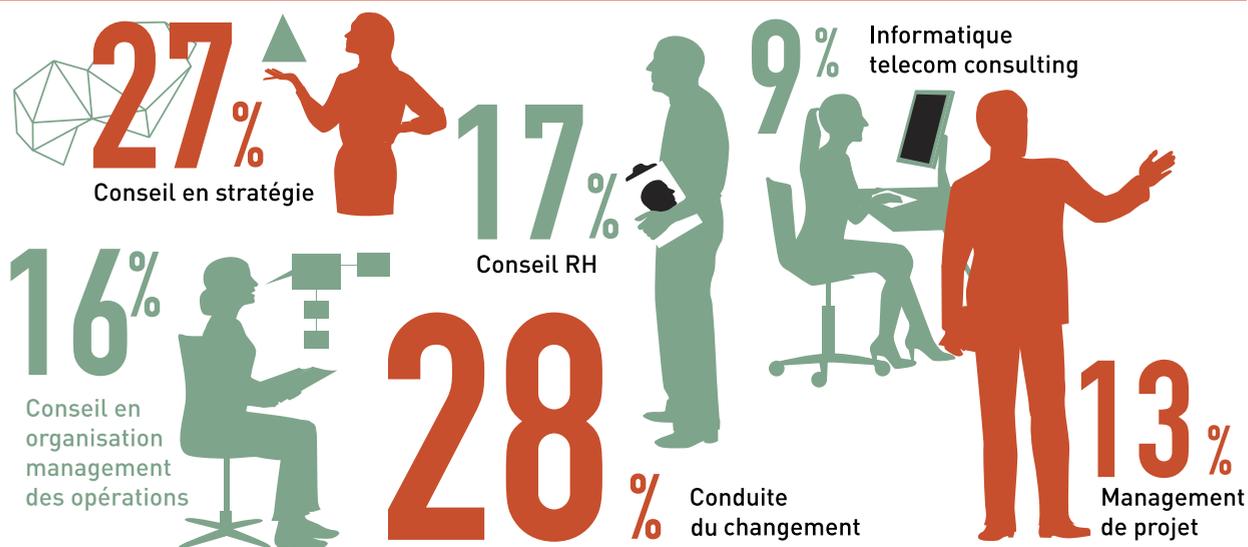
*encadré*) semble donc bien devoir se repositionner, tout en tenant compte des spécificités des PME, et en portant impérativement un regard aigu sur le travail, puisque c'est bien dans ce type d'approche que réside nombre de solutions.

## → Interventions sur mesure ?

« Les PME sont des structures hétérogènes aux seuils juridiques et financiers,

Laurent Balas, directeur d'Aravis (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale), l'Aract Rhône-Alpes. « Chaque PME est unique et constitue un système complexe, ce qui exclut les interventions de type "prêt-à-porter". Aujourd'hui, il est également devenu indispensable de prendre en compte les incidences des évolutions de l'environnement externe », souligne Frédéric Dumalin, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Par exemple, les exigences d'un donneur d'ordre en termes de qualité et de délais peuvent expliquer des problématiques de troubles musculosquelettiques ou psychosociaux chez son sous-traitant. Certains secteurs, comme les services à la personne, ont des spécificités si fortes (secteur essentiellement féminin, effets directs du travail sur les bénéficiaires...) que celles-ci doivent être prises en compte en amont. « On le voit bien dans nos interventions de conduite concertée du changement : cette méthode permet aux acteurs de la PME d'articuler une réflexion autour de leurs enjeux stratégiques, tout en prenant en compte l'environnement de l'entreprise, ses activités, ses ressources, son organisation, ses relations sociales et le travail des salariés. Des

On estime à près de 10 000 le nombre de petites ou très petites entreprises de conseil. Leur activité se décompose en :



Source : Syntec.

démarches structurées comme le CQDIS (coût, qualité, délais, innovations, aspects sociaux) invitent à confronter les enjeux ainsi identifiés avec la réalité des modalités de production», ajoute Frédéric Dumalin. Cette prise en compte de l'entreprise dans sa globalité permettra au dirigeant de mieux cerner ses besoins. « Il est important d'accompagner le dirigeant dès la phase de rédaction d'un cahier des charges, surtout dans une PME où il n'a pas toujours l'habitude de formaliser des objectifs en rapport avec une réflexion stratégique, prévient encore Frédéric Dumalin. Il faudra qu'il soit précis sur son projet et ses buts, le contexte dans lequel il va se déployer, son périmètre et

## → Un équilibre social à construire

Il arrive parfois que ces relations sociales soient dégradées, même dans les PME : la petite taille d'une entreprise n'induit pas spontanément un dialogue social construit, comme l'a montré le dispositif d'appui au dialogue social (ADS) : « Dans notre représentation du système de relations sociales, il existe la figure du losange que forment la direction, les instances représentatives, les managers et les salariés. Les relations entre les acteurs peuvent ne plus exister. Il s'agit alors de les reconstruire, sans toutefois remplacer la direction ou les organisations syndicales,



### « Il faut aider à rétablir le dialogue social en redonnant à chacun sa place et son rôle. »

Laurent Balas, directeur d'Aravis

sa durée, mais aussi sur les impacts économiques et sociaux attendus. Sans omettre les effets souhaités sur les conditions de travail. »

S'atteler à faire constamment le lien entre le changement et ce que cela va impliquer concrètement sur le terrain est donc indispensable : « L'avantage de porter une attention particulière aux situations concrètes de travail, continue-t-il, c'est de partir de la réalité et d'en tenir compte pour agir, d'anticiper les effets possibles dans tous les domaines, de se doter d'indicateurs permettant la mesure des résultats obtenus par les actions mises en œuvre, de discuter avec les salariés et leurs représentants des résultats et des évolutions souhaitables. Cela conduit donc aussi à porter une attention particulière à la qualité des relations sociales. »

ni casser les stratégies de tel ou tel. Il faut alors aider à rétablir le dialogue social en redonnant à chacun sa place et son rôle, pour parvenir à un accompagnement où toutes les phases sont respectées : l'information, la consultation, la concertation et la négociation », explique Laurent Balas dont l'Aract, avec l'Anact et la direction du Travail, a créé ce dispositif qu'elle applique aujourd'hui en Rhône-Alpes.

Allers-retours entre stratégie et terrain par la prise en compte du travail des salariés, regard sur les enjeux de chacun dans des contextes de mutation interne et d'évolution de l'environnement externe, dialogue social structuré ou reconstruit... Des « incontournables » pour réussir l'accompagnement.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

## Accompagnement des PME : de quoi s'agit-il ?

L'accompagnement concerne tous les acteurs internes ou externes à l'entreprise qui, à un moment donné, vont l'aider à évoluer et à réaliser de nouveaux projets. Des consultants internes ou externes à l'inspection du travail, en passant par les chambres consulaires ou les chefs de projets, les « accompagnateurs » des PME sont nombreux.

Selon le niveau d'accompagnement souhaité, différentes méthodes sont envisageables :

- **L'AUDIT** : c'est un instantané de la situation de l'entreprise à un instant T, qui permet de révéler les sujets à traiter et de

mettre en lumière les points forts et les points faibles de l'organisation.

- **LE DIAGNOSTIC** : c'est un état des lieux plus fouillé, qui met en évidence des points de repères et comporte déjà quelques pistes d'actions concrètes.

- **LE CONSEIL** : il intervient lorsque l'entreprise sait ce qui pose question ou problème (ce qui n'exclut pas d'en vérifier la pertinence) et doit être davantage approfondi ou investigué. Le conseil aboutit généralement à la réalisation d'un plan d'action.

- **LA MÉDIATION SOCIALE** : elle permet aux acteurs de reconstruire des relations sociales ou de sortir d'un conflit.



## ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

**E**n 2010, le Réseau Anact a, individuellement ou collectivement, accompagné plus de 2 000 entreprises, dans toutes les régions de métropole et d'outre-mer. Soixante et onze pour cent d'entre elles étaient des entreprises de moins de 250 salariés. Pour porter l'amélioration des conditions de travail au cœur du tissu économique de notre pays – plus particulièrement des PME – chaque intervention a proposé des méthodes et des outils permettant de répondre aux besoins singuliers de chaque entreprise, dans les domaines de l'organisation du travail, des RH, de la santé, du changement

« Comment proposer la juste ressource au bon moment ? »

et de la performance durable. Qu'avons-nous appris ? La diversité des expériences issues du terrain et des accompagnements menés grâce au Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) montre une constante : au cœur de chaque entreprise, la qualité des conditions de réalisation du travail de chaque salarié est un levier pour assurer son développement et sa pérennité. Elle montre également que les PME changent, parce que leur environnement bouge, se complexifie, s'accélère. Comment, dès lors, penser l'appui aux PME afin de leur proposer la juste ressource au bon moment ? Ce numéro de *Travail et changement* propose une réflexion pour un accompagnement contemporain des PME, avec des méthodes renouvelées, et d'autres, éprouvées et confirmées.

# Les vertus d'un regard neuf et investi

Être au plus près du terrain, s'investir et prendre le temps suffisant d'écouter « activement » tous les acteurs de l'entreprise... Telles sont les qualités primordiales de l'accompagnant. Et pour les petites structures où la représentativité du personnel pèche par sa taille ou son dynamisme, s'appuyer sur la territorialisation semble être une bonne voie.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

**FERNAND RUMPLER\***,  
représentant de FO Alsace,  
vice-président d'Actal (Aract Alsace)



## Quel rôle les représentants des organisations syndicales doivent-ils jouer lors d'une intervention ?

« On ne parle bien que de ce que l'on connaît bien », dit le proverbe... Le rôle d'un délégué du personnel ou d'un membre de CHSCT est d'aider à aller à l'essentiel, d'animer, d'inviter l'ensemble des acteurs de l'entreprise à participer, pour que chacun parle de son travail et des représentations qu'il en a. C'est le rôle de l'Anact et de son réseau depuis toujours : quand il y a une intervention, quel que soit le sujet qu'elle traite, on se doit de le regarder dans le cadre d'une approche globale, de manière paritaire, en associant les salariés. J'évoquerais également le rôle que les organisations syndicales ont à jouer en amont d'une intervention : celui de veille et d'arbitrage puis d'alerte, qui peut les amener à demander elles-mêmes cette intervention. Être syndicaliste n'est pas être un gêneur mais un accompagnateur, au sens noble du terme. La lutte n'a aucun sens si elle ne mène à rien.

## Quels sont les autres points clés qui, selon vous, permettent un accompagnement efficace ?

Faire dire aux acteurs ce qui ne va pas, et travailler ensuite sur la transformation du travail induite par un changement. J'aime bien l'image du lit que l'on refait : si l'on tire un côté du drap, cela bouge de l'autre ! Il faut s'en préoccuper. Les intervenants des Aract tiennent ce rôle : ils ne sont pas experts de sujets précis, mais font en sorte que chacun exprime son point

de vue. Il est habituellement dit que transformer une organisation, c'est transformer les représentations qu'en ont les acteurs de l'entreprise. Si l'on admet cela, on a tout compris de l'intervention.

## Le travail et ses processus sont-ils toujours le fer de lance de l'accompagnement ?

Bien entendu, mais peut-être suis-je très influencé par ma formation en ergonomie ! Quand on est appelé au secours d'une entreprise, il est parfois difficile d'agir et de savoir ce qu'il faut faire – surtout dans le cas des petites structures, qui vivent en équilibre financier fragile – ; difficile, sauf si ce travail se fait tous ensemble. Former à cette logique d'analyse de situation est essentiel, et nous manquons sans doute de cette forme d'approche au sein de nos organisations syndicales. On le voit aujourd'hui où nous allons devoir négocier sur la pénibilité : c'est scandaleux et c'est méconnaître le fonctionnement de l'entreprise que de demander de mesurer le degré d'usure d'un organisme ! Ce qu'il convient de faire, c'est de gérer les âges et les parcours tout au long de la vie, en approchant au plus près de la réalité du travail.

## Audit, diagnostic, appui au changement concerté... quels sont les meilleurs moyens d'y parvenir ?

Le diagnostic court proposé par le Réseau Anact tend à tomber en désuétude, mais cela est normal : intervenir en entreprise demande du temps, ne serait-ce que celui

qu'implique l'analyse de la demande. On ne peut pas, en quelques jours, s'imprégner et comprendre en profondeur les tenants et aboutissants d'une organisation. Intervenir dans une entreprise, qui plus est une PME, demande subtilité, savoir-faire, pour comprendre les enjeux de chacun, et doigté, pour apprécier le « combat des logiques ». Car ce qui en ressortira façonnera le travail de demain. Ce n'est pas rien...

*\* Fernand Rumpler est aussi l'un des auteurs des Fleurs sur les cailloux, paru aux éditions Laurent Guillet. Cet ouvrage relate les destins de trente et un enfants nés sous l'occupation allemande qui, devenus adultes, cherchent à retrouver leurs origines. Voir aussi le site de l'Amicale nationale des enfants de la guerre (Aneg) : <http://anegfrance.free.fr>.*

**MARC DELATTE**,  
représentant de la CGPME,  
vice-président de l'Aract  
Basse-Normandie



## Qu'un dirigeant attend-t-il d'une intervention au sein de son entreprise ?

Un regard extérieur fait toujours émerger des points saillants, qui plus est lorsque cette intervention repose sur une écoute active. Elle facilite l'expression et révèle des informations utiles au dirigeant pour la gestion de son entreprise. J'en ai moi-même bénéficié lorsque j'ai repris l'entreprise à la suite d'un dépôt de bilan, événement qui a constitué un moment traumatisant pour tous. Le manque d'information était source de stress : l'écoute active menée par un consultant de l'Aract auprès des trente-six salariés l'a montré. Nous avons pu rectifier le tir.



**LISE BOUVERET,**  
représentante de la CGT  
Rhône-Alpes, présidente d'Aravis

### **Quel rôle les représentants des organisations syndicales doivent-ils jouer lors d'une intervention ?**

Il faut d'abord lever la première difficulté : celle de la représentativité des salariés dans les petites structures, qui n'ont ni délégués du personnel, ni représentants, et encore moins de CHSCT. Ce vide rend les choses difficiles et constitue un obstacle majeur lorsqu'il s'agit d'intervenir au sein de petites entreprises. La question du dialogue social est donc la principale difficulté à laquelle va se heurter l'intervention.

### **Existe-t-il des alternatives ?**

Au niveau des territoires, des expérimentations se mettent en place pour mutualiser la représentation des personnels : par exemple, dans le secteur de la plasturgie, à Oyonnax, ou au Cern, dans le Bugey... Il existe des expériences très positives. Elles permettent la mise en place de formations, des visions stratégiques sur des secteurs d'activités... C'est l'avenir ! De ce point de vue, par sa position paritaire qui lui confère une grande légitimité auprès de tous les acteurs, Aravis est une structure précieuse

à l'appui de ces expérimentations... En Rhône-Alpes, la territorialisation est développée, les interlocuteurs sont présents pour mettre des dispositifs en place. Sans toutefois idéaliser ces nouvelles formes de travail pour les partenaires sociaux : il y a en effet des endroits où les choses se passent plus ou moins bien... Mais la mutualisation sur le territoire est une piste intéressante.

### **Et dans les entreprises ?**

Il s'agit, là aussi, d'inventer de nouvelles formes de mutualisation des représentations de salariés, qui plus est dans des contextes de relations donneurs d'ordre - sous-traitants de plus en plus fréquentes. Les organisations syndicales de salariés sont demandeuses de droits nouveaux pour répondre aux nouvelles exigences. Par exemple, la CGT Rhône-Alpes porte une expérimentation chez Renault Trucks, qui passe par la mise en place d'un comité interentreprises associant les sociétés sous-traitantes. Le droit du travail a été conçu en prenant en compte les grosses entreprises de l'industrie, les droits organisés, les CE... Des référents qui ne correspondent plus à la réalité des entreprises d'aujourd'hui, y compris industrielles.

### **Quels sont les sujets clés qui suscitent des besoins d'accompagnement ?**

Dans l'hypothèse où la représentativité existe, les partenaires sociaux sont évi-

demment attachés à un dialogue actif dans l'entreprise, qui permet d'améliorer les conditions de travail. Avec la crise, les PME sont confrontées à des difficultés importantes : elles doivent être réactives et mobiles, alors qu'elles ne sont pas outillées pour cela. En ce sens, une Aract est un lieu d'accompagnement très important. Les risques psychosociaux sont fortement apparus ces derniers temps et suscitent de la demande. Nous souhaiterions que les sujets de la gestion des âges et des mutations soient davantage accrocheurs, ceci afin que les entreprises, *a fortiori* les PME, investissent sur l'amélioration des conditions de travail, car l'anticipation est un enjeu majeur.

### **Audit, diagnostic, appui au changement concerté... quels sont les meilleurs moyens d'y parvenir ?**

Aravis est une Aract assez importante, avec la capacité d'offrir différentes modalités d'intervention. Le diagnostic court reste efficace pour comprendre ce qui se passe dans une entreprise. Dans les PME, où la compétence ressources humaines n'est pas toujours présente, les Aract montrent une efficacité importante. Sans se substituer au dirigeant, qui cumule souvent plusieurs fonctions, mais pour l'aider à y voir plus clair et à mettre en place, lorsqu'il n'existe pas, un dialogue social, nécessaire pour accompagner toute démarche de changement.

### **Le consultant doit-il avoir un profil particulier ?**

Il doit faire du cas par cas, donc bien comprendre chaque problématique d'entreprise. En reformulant les questions qui se posent au dirigeant, il doit prouver qu'il a parfaitement saisi la demande et les besoins spécifiques de son interlocuteur. Sa culture et son caractère doivent également être en adéquation avec l'état d'esprit qui règne dans l'entreprise.

### **Relevez-vous des sujets clés qui suscitent davantage des besoins d'accompagnement ?**

Les projets d'investissement : ce sont des sujets transversaux, qui impliquent des changements de machines, d'organisation, d'implantation, de culture – lorsqu'on

introduit le numérique, par exemple – de flux des personnes... Dans les entreprises, c'est souvent quelque chose d'insuffisamment creusé en amont, alors que c'est un enjeu très important, qui provoque beaucoup de répercussions en termes d'organisation.

### **Pour un dirigeant, qu'est-ce qu'un accompagnement efficace ?**

C'est un accompagnement suivi d'effets, et qui fait l'objet d'une évaluation et de retours réguliers. À la suite de l'intervention dans l'entreprise que je dirige, par exemple, nous avons décidé de réaliser un questionnaire de satisfaction tous les deux ans, pour savoir où nous en sommes et ce que pensent les salariés. Il faut des actions concrètes, qui font progresser l'entreprise

et les collaborateurs. Au contraire, un rapport qui a mobilisé le personnel et reste dans un tiroir est source de déception et de démobilisation. Cela peut même avoir l'effet inverse de ce qui était attendu.

### **Audit, diagnostic, appui au changement concerté... quels sont les meilleurs moyens d'être accompagné ?**

Le diagnostic est révélateur... Il est souvent nécessaire de passer par cette première phase avant d'aller plus loin et de mener une intervention plus complète et profonde. Il me semble que toutes les formes d'intervention ont un intérêt, à partir du moment où elles ciblent correctement la problématique de l'entreprise et les enjeux importants.

# Intervention : des mécanismes en perpétuel devenir

Le pays n'y change rien : une PME ne dispose presque jamais des outils pour suivre les évolutions nécessaires à son développement et à son fonctionnement. Dans des contextes différents, le recours à l'intervenant extérieur est de mise. Politique des petits pas ou méthodes plus structurées, la PME reste un terrain d'intervention passionnant, car toujours en construction.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

**PAUL-ANDRÉ LAPOINTE,**  
professeur au département des relations  
industrielles de l'université Laval  
de Québec, codirecteur de  
l'Aruc (Alliance de recherche  
universités-communautés)



**Quelle est la nature de la relation entreprises-conseils au Québec ?**

**Le recours aux intervenants extérieurs fait-il partie des pratiques ?**

Les pratiques ne sont pas les mêmes au Québec – et plus généralement en Amérique du Nord – et en France. Les différences tiennent beaucoup aux contextes institutionnels. Au Québec, les conventions collectives sont négociées au sein même des établissements, et non au sein des branches, comme c'est le cas en France. Cette approche induit l'existence à l'intérieur des entreprises d'équipes permanentes, stables et reconnues, suffisamment étoffées pour organiser, gérer et fluidifier le dialogue social. De ce fait, dans la mesure où elles disposent de ces ressources internes, les entreprises ont moins besoin de faire appel à des prestataires extérieurs. Le taux de syndicalisation explique sans doute également un moindre recours aux consultants. Au Québec, ce taux atteint 40 %. Le choix des consultants se fait en concertation entre les directions et les représentations syndicales. Or, les syndicats sont assez réticents à l'entrée d'intervenants extérieurs dans les entreprises.

**Pour quelle raison ?**

Parce que l'on considère qu'ils ne présentent pas un niveau suffisant de connaissance des entreprises, de leurs réalités respectives, de leurs organisations propres. Les syndicats leur reprochent de préconi-

ser et d'introduire des mesures *a priori*, mal adaptées à la spécificité des environnements en place, puis de repartir sans prendre la mesure des conséquences potentielles de leur intervention. La question du recours aux conseils ne se pose donc pas en termes d'ouverture à des visions et des pratiques différentes. Elle renvoie davantage à un risque d'introduction de pratiques extérieures non appropriées.

**La taille des entreprises a-t-elle une incidence sur le recours à des interventions extérieures ?**

Les grandes entreprises au Québec disposent de services très développés en matière de gestion des relations humaines et de gestion du travail. Elles font peu appel aux consultants. Peut-être y ont-elles davantage recours dans le domaine juridique. Pour les PME, nécessairement moins bien dotées en interne, le besoin en conseils extérieurs (gestion des ressources humaines, rémunération, formation...) s'exprime sans doute avec davantage d'acuité. Pour des raisons budgétaires, leurs choix s'orientent bien sûr plus naturellement vers des petits cabinets très spécialisés, voire des experts en free lance. Certaines d'entre elles, notamment dans le secteur industriel, optent pour la mutualisation. C'est le cas de concessionnaires automobiles, qui se sont rapprochés pour faire appel ensemble à un conseil en gestion des programmes santé et sécurité. Les PME peuvent également avoir recours au réseau des comités sectoriels de main-d'œuvre.

**De quoi s'agit-il ?**

Ces comités sont composés de représentants d'associations patronales, d'entreprises, de syndicats, d'associations de travailleurs et de représentants de ministères et d'organismes en lien avec les sec-

teurs d'activité économique visés. Leur mission consiste à définir les besoins propres à leur secteur, à proposer des mesures pour stabiliser l'emploi et à développer la formation continue. Ils ne vont pas intervenir à proprement parler dans les entreprises, mais ils peuvent préparer le terrain, en ouvrant aux chefs d'entreprises leur carnet d'adresses, en offrant un cadre d'échange d'expériences, de diffusion de pratiques, notamment au travers d'ateliers de formations. Des études ont montré que les entreprises entrant dans ces dispositifs étaient plus susceptibles d'introduire des innovations sociales dans leurs organisations.

**Comment concevez-vous le travail avec des consultants extérieurs ?**

En tant que fédération, nous agissons pour le compte de nos adhérents. L'UNA est le premier réseau d'aide, de soins et de services à domicile en France. À travers tout le pays, nous fédérons 1 200 structures, de formes et de tailles très diverses : associations en majorité, mais aussi organismes publics territoriaux, mutuelles, fondations... qui ont, par définition, des besoins spécifiques. Nos adhérents emploient au total 145 000 salariés, qui interviennent auprès de 800 000 personnes, à raison d'un cumul annuel de 110 millions d'heures. Nous agissons dans un secteur d'activité sensible par essence qui, de plus, est très fragilisé sur le plan économique. Lorsque nous avons recours à des conseils extérieurs, quelle qu'en soit la finalité, nous sommes donc contraints de faire preuve d'une extrême rigueur.

## **Le recours à des spécialistes du droit du travail fait-il partie du dispositif de gestion préventive des conditions de travail au sein des PME ?**

En matière de conseil en droit social, les PME sont encore très loin des logiques élaborées de prévention des grandes entreprises. Leur démarche relève davantage d'une approche pragmatique, à petits pas, que d'un diagnostic systématique et en profondeur du risque juridique. Pour autant, il ne fait aucun doute que les chefs d'entreprise sont de plus en plus soucieux de la dimension juridique du travail et des conditions de travail. Mais cette sensibilisation se traduit surtout par de l'appréhension. Ils redoutent plus que tout de se retrouver un jour devant les tribunaux. La recrudescence des contentieux pour harcèlement ne fait que renforcer cette crainte. Certains se réfugient dans le déni par peur d'avoir à affronter certaines réalités. Le rôle du conseil devient alors à la fois plus nécessaire et plus difficile.

### **Concrètement, par quelle porte le consultant en droit social peut-il entrer ?**

Par un travail de sensibilisation « juridico-RH ». Le rôle du juriste est de faire comprendre à son client tout l'impact du droit sur les conditions de travail. À chaque enjeu de santé, de reconnaissance, de sens du

travail, il existe des processus juridiques associés. Mais encore faut-il savoir les identifier : qu'est-ce qui fait qu'un salarié réagit de telle manière à telle règle de droit ? Un exemple : le droit à l'information constitue un élément majeur dans toute politique de responsabilisation. Lorsqu'il s'agit de donner du sens au travail, le droit à l'information est donc capital. Prenons le cas d'un salarié qui reproche à son nouveau chef de tout faire pour le pousser à la démission – grand classique du conflit pour harcèlement. Lorsqu'on décortique les manifestations humaines qui résultent de cette tension et que l'on met en face les processus juridiques en présence ou, au contraire, manquants, on se rend compte que, dans la plupart des cas, c'est parce que les conditions du droit à l'information n'ont pas été réunies (définition de poste, accès aux données publiques, lieux d'expression des salariés...) que la situation est devenue délétère.

### **Quel type de préconisation pouvez-vous faire ?**

Afin de redonner une place d'acteur au salarié ou de comprendre les situations de crise, nous pouvons conseiller, dans un premier temps, de mettre en place des actions de formation en direction des personnels encadrants sur le rapport entre santé et règles juridiques, ainsi que sur les entretiens d'évaluation afin de redon-

raisons de compétence : nous ne sommes peut-être pas les mieux armés dans le cas de ces problématiques pour choisir le bon intervenant. Mais c'est aussi pour réaliser des économies d'échelle. C'est d'ailleurs cette même logique de mutualisation que nous pouvons offrir à nos adhérents. Car ils sont rarement en mesure de financer chacun de leur côté des interventions extérieures.

### **Et lorsque vous travaillez « en direct » avec un conseil, quels sont les principaux critères qui président à votre choix ?**

Ce sont généralement des critères « affinitaires » : connaissance du secteur, souplesse d'adaptation, capacité d'être force de proposition et de critique... En fait, l'essentiel réside sans doute dans la relation de confiance que nous pouvons établir avec le conseil. Une intervention extérieure, c'est forcément perturbant. Cela vous oblige à vous poser des questions



**DENIS ANDRIEU,**  
directeur associé  
chez Fidal, avocat à la Cour,  
spécialiste en droit social

ner une place à l'échange et d'apprendre à écouter. Ces formations doivent permettre de cerner les premiers indicateurs de risques. Plus tard, interviendra le consultant, pour une démarche plus approfondie, mais cela sera un autre travail de conviction. Dans la gestion des plaintes, une formation complémentaire des élus au CHSCT s'avère indispensable pour les aider à mener les entretiens dans les enquêtes qu'ils doivent réaliser pour dépasser l'apparence des conflits.

### **Quelles sont les conditions requises d'un accompagnement juridique réussi auprès d'une PME ?**

La relation de confiance est essentielle pour convaincre le client de l'intérêt et de la nécessité d'intervenir sur ces questions totalement en amont. À ce niveau, nous sommes dans l'audit de process juridico-RH et la construction d'outils de sécurisation. Dans la gestion de la souffrance, l'intervenant juriste ou consultant doit être dans une posture d'objectivité vis-à-vis des parties.



**JULIE LORTON,** responsable  
emploi de l'Union nationale de l'aide,  
des soins et des services  
aux domiciles (UNA)

que vous ne vous posez pas habituellement, à voir des choses que vous ne voyez plus, ou que vous ne voulez pas voir. Nous avons récemment demandé à l'Anact d'intervenir sur un dispositif d'outils de GPEC et de prévention des risques professionnels. Nous avons associé des structures pilotes au sein du réseau, monté un groupe de travail réunissant des intervenants à domicile et des directeurs d'association, impliqué les syndicats dans le suivi. Une telle démarche n'aurait pas été possible hors d'une relation de parfaite intelligence avec l'intervenant.

### **Comment choisissez-vous les intervenants ?**

Il y a deux grands cas de figure... Si nous avons des besoins précisément identifiés, une idée claire de ce que nous attendons, nous allons plutôt travailler directement avec un intervenant. Mais nous pouvons également nous inscrire dans un périmètre de besoins plus génériques, recouvrant des champs d'intervention élargis. Dans ce cas, il s'agira davantage d'une démarche collective, avec un comité de pilotage, et qui associera également d'autres instances, dans une logique de mutualisation des moyens et des ressources.

### **Un exemple ?**

Je souhaiterais pouvoir proposer à nos adhérents un dispositif d'accompagnement sur la prévention des risques routiers. Pour une démarche de ce type, nous avons tout intérêt à nous associer avec des partenaires, en l'occurrence une mutuelle et une fédération. Cela, pour des

# Quels facteurs clés pour un bon conseil ?

L'accompagnant doit non seulement être fort de son expertise dans le domaine d'activité qu'il aborde, mais aussi savoir faire preuve du sens de l'écoute et de l'observation, d'adaptabilité, et être capable de créer un dialogue susceptible d'aboutir au consensus...

L'avis **des cabinets de conseil** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

**GENEVIÈVE DUPOND,**  
conseil en organisation et ressources  
humaines chez ORG Integra



## Sur quoi l'efficacité d'un accompagnement dans une PME se joue-t-elle ?

Dans notre cas, sur la capacité du consultant à intervenir de manière systémique : organisation, management et gestion des compétences sont les trois domaines à articuler. Puis, ces trois enjeux internes de l'entreprise sont à conjuguer avec les données externes que sont l'évolution du marché, la stratégie des concurrents, le contexte du marché (réglementé ou non). Une petite entreprise n'a jamais ces données-là et l'amener à faire ces recherches est un bon début d'accompagnement du changement. Avoir une expertise d'un secteur d'activité peut faire gagner énormément de temps. Ensuite, il ne faut jamais perdre de vue que la stratégie et l'opérationnel doivent être liés. D'où l'importance de mobiliser tous les acteurs.

## Ce lien entre stratégie et opérationnel constitue-t-il une condition *sine qua non* pour réussir l'intervention ?

S'il n'y a pas d'allers-retours avec le terrain, la stratégie peut vite être déconnectée du réel. Le terrain renseigne sur la réalité du travail quotidien, donc sur la faisabilité et l'opportunité de certaines décisions. C'est aussi un bon capteur. Un fil rouge indispensable est la mise en débat du travail, aussi efficace pour la performance visée par les directions que pour le bien-être des salariés. Il me paraît inconcevable de ne pas faire ces allers-retours lorsqu'on intervient sur des organisations. Cela évite aussi de passer à côté de choses énormes, en mesurant ce qui se passe dans l'entreprise, et en croisant le déclaratif des acteurs rencontrés avec des données factuelles et chiffrées qui existent dans l'entreprise.

## Le consultant doit-il avoir un profil particulier pour intervenir en PME ?

Il me semble que son pragmatisme doit prévaloir : proscrire le jargon, appréhender les problématiques de manière abordable en s'adaptant à chaque catégorie d'acteurs, savoir se mettre au niveau des gens sans être simpliste, et permettre à chacun de s'approprier dans son quotidien des notions parfois difficiles. Le pragmatisme du consultant lui permettra de proposer des sorties opérationnelles appréciées et appropriées. Il doit savoir aussi faire ces allers-retours entre stratégie et terrain, ne pas perdre de vue que l'entreprise est un ensemble complexe, à prendre dans sa globalité. Il lui faut porter sur l'entreprise un regard lucide, sans jugement, sans complaisance mais avec bienveillance. Enfin, il doit rester honnête : on ne peut pas tout savoir. Il faut donc être en mesure de cerner le moment où l'intervention trouve ses limites, où le sujet impose de passer le relais.

**MICHEL TAVERNIER,**  
manager senior du pôle  
Hommes & Organisations chez Algoé



## L'accompagnement en PME a-t-il évolué ?

Cela fait vingt-cinq ans que je fais ce métier, en particulier auprès de PME... Je ne pense pas qu'il y ait eu de grandes évolutions. Les PME sont toujours à la recherche d'efficacité économique et de professionnalisme de la part du consultant. On peut tout de même souligner que les problématiques de management sont plus prégnantes, surtout pour Algoé qui accompagne les entreprises pour mettre en place des stratégies, les aider à les faire comprendre et à les mettre en œuvre. Sur des PME structurées, les compétences techniques sont partagées : l'accompagnement se fera davantage sur le

changement et le passage à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation.

## Sur quoi cette mise en œuvre s'appuie-t-elle alors ?

Essentiellement sur le facteur humain et le levier managérial. Il faut savoir mobiliser l'ensemble des acteurs. Quel que soit le thème sur lequel on intervient, la performance durable d'une entreprise doit s'appuyer sur la convergence des points de vue des individus qui font et construisent une organisation. En fin de mission, nous menons une enquête qualitative sur l'intervention pour bien mesurer comment le changement a été mené et, surtout, perçu. On voit souvent que ce sont avant tout les mentalités que l'on a réussi à faire évoluer, en construisant un point de vue partagé. Car beaucoup de dysfonctionnements s'expliquent par un manque de relations entre différents niveaux de l'entreprise et par des décisions qui ne sont pas instruites sur la base de la réalité des individus dans l'entreprise. C'est donc essentiellement là-dessus que nos interventions font levier, en décalant la vision des uns et des autres.

## Le consultant doit-il posséder un profil particulier pour intervenir en PME ?

Il doit avoir une légitimité dans le sujet sur lequel il va intervenir. L'expérience doit être avérée : ce travail demande une subtilité qui laisse peu la place aux novices. Les entreprises recherchent la « séniorité » en matière d'accompagnement. Les consultants indépendants, quant à eux, s'appuient davantage sur des programmes financés, par exemple, par la région, dans le cadre d'un réseau, avec des clés d'entrée production, organisation industrielle ou commerciale. Il faut donc quelqu'un de rapidement opérationnel. Le marché du consulting reste donc assez difficilement accessible.



## L'accompagnement au changement concerté

Accompagner les PME, c'est généralement les appuyer dans leurs projets de changement. Que ceux-ci soient d'ordre technique, financier, productif... le travail des salariés va en connaître les effets immédiats, puis au fil du temps. De fait, ceux-ci sont donc concernés. Le changement ne se fera pas sans eux. Comment alors aller plus loin dans l'implication des salariés et de leurs représentants et dans la définition des rôles que chacun a à jouer ? L'accompagnement au changement concerté tente de répondre à cet enjeu.

Fiche réalisée par Frédéric Dumalin,  
f.dumalin@anact.fr

### 1. Les méthodes d'accompagnement

	DIRECTION	SALARIÉS, DONT LES CADRES	CONSULTANT
<b>L'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cherche à connaître la situation de l'entreprise à un instant T sur un sujet déterminé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont sollicités pour une prise en compte de ce qu'ils vivent dans leur travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit un instantané de la situation avec les points forts ou faibles de l'organisation.</li> </ul>
<b>Le diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attend un état des lieux plus fouillé, dans une perspective d'actions à envisager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont associés à l'analyse des activités de travail pour une analyse globale de la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'applique à faire des préconisations et à sortir les premières pistes d'action possibles.</li> </ul>
<b>L'appui au changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souhaite agir sur un sujet à valider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont associés à l'analyse des activités de travail et à l'élaboration de propositions d'actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'applique à comprendre les enjeux des acteurs, à tenir compte des éléments tirés de l'analyse du travail et appuie l'entreprise pour concevoir un plan d'action.</li> </ul>
<b>La médiation préventive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système des relations sociales est tendu ou détérioré. Il doit être reconstruit avec tous les intéressés.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>S'applique à faire évoluer les relations entre les différents acteurs de l'entreprise, sans prendre leur place, ni casser leurs stratégies.</li> </ul>

**IMPORTANT :** dans toutes ces configurations, il convient de veiller à informer et à associer les membres des institutions représentatives du personnel.

### 2. L'approche globale du changement concerté

	DIRECTION	SALARIÉS, DONT CEUX EN POSITION D'ENCADREMENT ET LEURS REPRÉSENTANTS	CONSULTANT
<b>Enjeux des acteurs et situations de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement attendu correspond à des objectifs stratégiques qu'il convient de préciser et de rendre lisibles par tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les représentants du personnel, les salariés ont aussi des enjeux à exprimer, qu'il convient de prendre en compte. Ils sont associés à l'analyse des activités de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à l'identification et à l'énonciation des enjeux pour les acteurs. Aide à l'identification partagée par tous des écarts entre le réel (dont les activités de travail) et les objectifs stratégiques, pour identifier les points sur lesquels agir.</li> </ul>
<b>Construction du plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définit et valide le plan d'action. Définit les ressources à mobiliser ainsi que le calendrier et le périmètre des actions à mettre en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une démarche participative les associe à la conception des propositions d'action. Sont partie intégrante, par leurs représentants, d'un comité de pilotage et participent au déploiement des actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'attelle à la prise en compte des points de vue. Aide à la mise en forme du plan d'action et à la mise en adéquation des moyens et des objectifs.</li> </ul>
<b>Définition des indicateurs de mesure et de suivi</b> Ils complètent le plan d'action et sont conçus dans le même mouvement.	<p>Direction et ensemble des salariés, chacun à sa place et dans son rôle, suivra avec intérêt les résultats des actions. Les indicateurs doivent être lisibles par tous. Ils nourrissent le suivi à réaliser en associant les représentants des salariés et permettent la décision d'actions complémentaires ou correctives.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assure que des indicateurs conçus avec les intéressés, lisibles et mobilisables par tous, permettent un suivi des résultats des actions constitutives du plan d'action.</li> </ul>

# Une réorganisation qui ne manque pas de sel

En arrivant à la tête de l'entreprise spécialisée dans la transformation des produits de la mer, le nouveau dirigeant a investi pour améliorer concomitamment la production et les conditions de travail. Pour aller plus loin, il fait appel à l'accompagnement pour l'aider à mieux organiser le travail, mais aussi à le rendre plus attractif pour les plus jeunes.

## 3 points de vigilance

### Faire le lien entre les conditions de travail, les parcours professionnels et l'attractivité de l'entreprise

- Faire émerger les attentes en matière d'évolution et les réponses possibles par un diagnostic partagé.
- Observer les situations de travail.
- Constituer un groupe de travail pour travailler sur des pistes d'action.
- Mobiliser l'encadrement intermédiaire.

### Articuler les enjeux de performance de l'entreprise et les enjeux de santé et de professionnalisation des salariés

- Rechercher dans l'organisation du travail les points d'amélioration communs : conduite des installations, gestion de production, périmètre du métier...

### Inscrire l'action dans la durée

- Construire une appropriation du diagnostic, des pistes et des partenariats dans l'entreprise et consolider le pilotage du projet.
- Mettre en place avec l'entreprise des outils de suivi.
- S'assurer du lien avec un partenaire régulier et les acteurs de proximité de l'entreprise (OPCA, Services santé travail, CCI...).

**CONCLUSION** → L'évolution de l'organisation du travail doit s'articuler avec la mise en place de systèmes de gestion des compétences pour permettre à chacun de conserver, de développer ou d'acquérir des compétences par la formation ou par l'apprentissage de nouvelles situations de travail. En faisant évoluer ses anciens et nouveaux salariés, l'entreprise se rendra plus attractive et développera ses performances. Elle ne doit pas oublier les problèmes liés à la reconnaissance, souvent centraux dans les motifs conduisant un salarié à se démotiver et à quitter une entreprise.

## → CORRUE-DESEILLE

**Secteur :** agroalimentaire

**Activité :** salage, transformation des produits de la mer

**Effectifs :** 38 salariés

**Région :** Nord-Pas-de-Calais

Lorsque Pierre Corrué reprend l'entreprise familiale il y a six ans, l'atelier de transformation des produits de la mer n'est pas climatisé, l'organisation du travail plutôt informelle, et un certain paternalisme régit encore les relations interprofessionnelles. Petit-fils du fondateur, le chef d'entreprise résume ainsi la situation : « J'ai trouvé une entreprise vieillissante, tant au niveau de la pyramide des âges que de celui de la production. » Il commence donc une série d'investissements... Une climatisation est installée, qui permet d'améliorer l'environnement de travail tout en assurant la maîtrise

en collaboration avec l'Aract Nord-Pas-de-Calais, mène une démarche liant la performance de l'entreprise, les parcours professionnels des salariés et les pratiques de reconnaissance.

### Des métiers bien trop sexués

« Nous souhaitons travailler sur l'organisation et rendre l'entreprise plus attractive, pour intégrer des salariés plus jeunes, indique Pierre Corrué. Nous avons peu de turn-over chez les anciens. Le problème est d'intéresser la jeune génération. »

Le site rassemble deux ateliers prin-



« Nous souhaitons travailler sur l'organisation et rendre l'entreprise plus attractive. » Pierre Corrué, directeur

de la qualité et de l'hygiène sur l'ensemble du processus de fabrication. Des aides à la manutention sont également mises en place, avec l'achat de nouveaux outils et l'amélioration de machines existantes. Elles engendrent de meilleures conditions de travail dans ce métier de la marée et de la salaison où, rappelle Pierre Corrué, « la prise en compte de la pénibilité est récente ».

Reste que l'entreprise connaît des difficultés d'organisation et de recrutement qui entravent alors son développement. Aussi répond-elle positivement à la proposition d'accompagnement de l'Agefos PME qui,

cipaux : le « blanc », où se font le filetage, le salage et le fumage des poissons (hareng, maquereau, saumon, haddock...), et le conditionnement, où les commandes sont emballées sous vide, mises en barquette, en ballotin ou en caisse, en vue de leur expédition. Jusqu'à tout récemment, le premier atelier était uniquement masculin, avec un personnel polyvalent travaillant en équipe, et le second, un corps de métier féminin, avec une forte spécialisation. Globalement, une grande réactivité caractérise l'activité, les clients – restaurateurs et grande distribution – devant être livrés dans les 24 heures

## Trois questions à ...

MARIE-CHRISTINE LENAIN, chargée de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais

### Qu'est-ce qui vous a frappée au début de l'intervention ?

Outre les questions d'organisation et de vieillissement de la pyramide des âges, il y avait dans la demande initiale un troisième aspect, à peine audible alors, mais qui s'est révélé bel et bien présent : les conditions de travail difficiles ont abouti à des TMS et, pour certains, à des inaptitudes au travail. D'où l'importance de proposer un bilan de compétences aux

salariés dans cette entreprise où le dialogue interne leur permet de demander « à réfléchir sur leur avenir » sans crainte.

### Qu'avez-vous retenu comme principal enseignement ?

Nombre de PME sont entravées dans leur développement car elles n'arrivent pas à attirer et conserver les compétences et les qualifications. Les personnes – les jeunes en particulier – veulent ou souhaitent un

parcours professionnel et une offre de formation. La polyvalence constitue un premier pas.

### Quelle clé pour l'avenir ?

L'important est que l'entreprise puisse être accompagnée pour mettre en œuvre les actions dans la durée avec l'un de ses partenaires habituels, en l'occurrence l'Agefos PME. La question des ressources rend l'accompagnement d'une PME souvent très long.



**@CONTACT**  
Marie-Christine Lenain,  
Aract Nord-Pas-De-Calais  
mc.lenain@anact.fr

qui suivent leur commande. La difficulté de faire du stock avec des produits de la mer provoquait un embouteillage récurrent le lundi, premier jour de la semaine. « Lorsque nous n'avions pas assez anticipé les flux de production, nous devons alors travailler dans l'urgence, avec des risques de prises de bec, d'accidents du travail... Cette organisation n'était pas satisfaisante, outre le fait que la grande spécialisation, particulièrement au conditionnement, empêche de pallier une absence quand quelqu'un tombe malade », explique Pierre Corrué.

## En finir avec l'hyperspécialisation

Les observations de terrain et les entretiens avec les salariés ont mis en évidence les problèmes et les enjeux organisationnels, ainsi que les attentes en matière d'évolution professionnelle. Dans la recherche de solutions, la polyvalence s'est vite révélée un point de levier central. « Construire et développer cette polyvalence nous a semblé primordial, à la fois pour les parcours professionnels et pour la performance de l'entreprise, détaille Marie-Christine Lenain, chargée de mission de l'Aract.

L'hyperspécialisation des salariés à leur poste de travail représentait un frein aux perspectives d'évolution et entraînait des problèmes de gestes répétitifs. Progressivement, une rotation se met en place sur les postes de conditionnement et de production. Pratiquer un métier complet, dont on connaît toutes les phases, permet, en

outre, d'acquérir les compétences correspondant au CAP Mareyage ou au CQP (certificat de qualification professionnelle) de branche. Et pour l'entreprise, c'est un gage de plus de flexibilité et de productivité. » « C'est du gagnant-gagnant », renchérit Pierre Corrué.

Une formation-action a aussi été proposée aux chefs d'atelier pour apprendre à mieux gérer les équipes et les flux de production. À ce titre, un changement important est intervenu dans le planning, afin de limiter le « coup de stress » du lundi : « Cela n'a pas été simple à mettre en place mais, pour avancer plus sereinement en début de semaine, nous travaillons dorénavant les vendredis après-midi et les samedis matin. » Par ailleurs, certains salariés sont à présent formés pour remplacer un chef d'équipe, une perspective qui tend à rendre le métier plus attractif.

## Les entretiens individuels, les actions de formation et les bilans de compétences sont nécessaires pour garder les jeunes employés.

« Lorsque, au printemps 2010, nous avons sollicité les salariés, ils ont souligné que le développement de la polyvalence était un point positif, rapporte Marie-Christine Lenain. Les investissements dans l'aide à la maintenance sont considérés comme essentiels : ils réduisent la pénibilité et apparaissent comme une reconnaissance de la réalité du travail. » Autre facteur de satisfaction, la mise en place par l'entreprise des Ticket Restaurant mais aussi d'un système

de prime à l'assiduité et d'intéressement aux résultats.

## Un quart des effectifs renouvelé en cinq ans

Au début de la démarche, les trois derniers apprentis recrutés pour anticiper le départ des seniors n'étaient pas restés. Le bilan paraît plus encourageant aujourd'hui : « La pyramide des âges a bien évolué, déclare Pierre Corrué. En cinq ans, nous avons renouvelé un quart des effectifs, qui comptent à présent une dizaine de jeunes de moins de 25 ans. Et le nombre des contrats d'apprentissage est en augmentation. Les changements d'organisation et de matériels sont nécessaires pour garder les jeunes. » Les entretiens individuels, les actions de formation et les bilans de compétences le sont aussi, mais ce suivi n'est pas toujours simple pour une

PME dont l'activité est marquée par une forte saisonnalité. Dans les moments de pic, il est difficile pour le dirigeant de tout mener de front. « C'est un travail de longue haleine, reconnaît Pierre Corrué. Pour travailler dans de meilleures conditions encore, il faudrait avoir la capacité financière d'investir dans un plus vaste atelier. Mais nous ne sommes pas un grand groupe. »

Caroline Delabroy (journaliste)

# Pénibilité : attaquer le mal au

Alors qu'elle devait adapter le plan senior du groupe dont elle dépend, une entreprise du secteur des semences a finalement choisi d'élargir son action à la pénibilité, tous âges confondus. Face à l'ampleur de la tâche, elle a choisi d'être accompagnée pour bénéficier du transfert de connaissances et de méthodologie le plus efficace possible.

**@CONTACT**  
Christine  
Martin-Cochet, Aravis,  
c.martin-cochet@anact.fr  
Ludovic Bugand,  
Anact, département  
Santé et travail  
l.bugand@anact.fr

**F**iliale du groupe Limagrain, Oxadis, spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation de semences végétales et florales, a reçu carte blanche de sa maison mère pour développer sa propre politique de prévention des situations de pénibilité. À charge pour elle de décliner le volet « amélioration des conditions de travail » du plan senior signé par les partenaires sociaux du groupe. « Nous avons saisi l'opportunité de mener une vraie réflexion sur le sujet, déclare Agnès Mistretta, DRH chez Oxadis. Mais comme il n'est pas toujours aisé de savoir par quel bout l'aborder, il était important d'avoir un avis extérieur. » C'est pourquoi l'entreprise a sollicité l'accompagnement conjoint de l'Anact et d'Aravis.

## Le choix entre deux méthodes d'approche

Deux hypothèses de travail sont présentées à Oxadis. La première consiste en un diagnostic général des facteurs de pénibilité, venant s'appuyer sur une analyse démographique et une ana-

## → OXADIS

**Secteur :** industrie

**Activité :** conditionnement et commercialisation de semences végétales et florales

**Effectifs :** 310 salariés

**Région :** Rhône-Alpes

lyse du travail réalisées sur la base d'entretiens et d'observations menés sur le terrain. L'objectif est de préciser les enjeux pour l'entreprise et les salariés, et de proposer des pistes d'action. La seconde hypothèse privilégie la méthode au contenu. Elle possède un caractère d'accompagnement

paritaire et des groupes de travail. « L'objectif est aussi de définir un plan d'action partagé, qui s'appuie sur l'appropriation et le partage des enjeux par chacun », précise Christine Martin-Cocher, chargée de mission chez Aravis. Avertie du coût que représente cette seconde option par la mobilisation de

## Cette phase de récolte d'informations doit déboucher sur le plan d'action de prévention de la pénibilité au premier trimestre 2011.

et de transfert plus marqué que la première, puisqu'elle entend à la fois apporter des connaissances sur la problématique seniors - conditions de travail, et un appui méthodologique aux différentes instances que le projet implique - un comité de pilotage

plusieurs salariés, l'entreprise la retient néanmoins : « À nos yeux, il était important que l'analyse des actions à mener vienne d'une prise de conscience interne, des salariés eux-mêmes. Il fallait que nous en soyons tous acteurs afin de nous approprier ce qui allait en ressortir, explique Agnès Mistretta. Une approche avec laquelle la direction est tombée d'accord. »

## Trois questions à ...

**CHRISTINE MARTIN-COCHER**, chargée de mission Aravis

### Quelle était la difficulté de cette intervention ?

Nous arrivions dans un contexte particulier : deux ans auparavant, l'entreprise avait subi un plan social important. Au départ, les salariés ont été sceptiques sur le bien-fondé de cette démarche, et il a fallu faire le lien entre la demande de l'entreprise et son histoire récente, qui restait à creuser.

**Quels ont été les facteurs facilitateurs ?**  
Il était important d'arriver à constituer un comité de pilotage qui soit parti prenand, et de travailler sur les enjeux liés à la prévention de l'usure

professionnelle dès le départ : mutations des métiers, organisation du travail, etc. Les difficultés sont remontées rapidement pour les seniors, mais aussi pour l'ensemble des salariés. Alertée par la DRH, la direction a très rapidement soutenu la démarche.

### Quel est l'avenir du projet ?

Des chantiers avec des problématiques différentes sont ouverts sur quatre fronts. Cela fait beaucoup pour l'entreprise. La DRH ne va pas pouvoir tout faire toute seule... Il va falloir une forte implication de l'encadrement et des acteurs de l'entreprise en général.



## Le cadre senior vite dépassé

Un comité de pilotage est mis sur pied, composé des représentants des personnels de chaque environnement de travail (bureau, usine et force de vente). Les CHSCT des deux sites de la société, en Drome et en Isère, nomment aussi des contributeurs au projet. Les échanges au sein des groupes de travail viennent confirmer ce que l'analyse démographique et l'étude sur l'absentéisme lié à l'âge et à l'ancienneté ont déjà montré : il existe une problématique spécifique aux seniors - la moyenne d'âge de l'en-

# x racines

treprise est de 47 ans –, particulièrement dans les services où la pénibilité est la plus fortement ressentie.

« Si la focale seniors donne un éclairage particulier des situations sources de difficultés, elle n'en est pas



moins le symptôme de problématiques plus globales, analyse Christine Martin-Cocher. Ainsi, très vite, nous avons lâché la notion d'âge. Il ne s'agit pas d'agir sur les problèmes des seuls seniors : tous les salariés sont concernés. » Pour Oxadis, ce constat est aussi une surprise : « En traitant des questions liées à l'accord senior, je ne m'attendais pas à ce que nous arrivions aussi vite à traiter des sujets qui touchent l'ensemble des salariés, poursuit Agnès Mistretta. Cela donne une dimension beaucoup plus importante au projet. »

## Quatre services à la loupe

Une étude plus spécifique porte ensuite sur quatre services où la santé, les compétences et l'engagement se sont révélés les sujets sensibles les plus prégnants. Premier d'entre eux, le service de la fabrication, qui regroupe 19 salariés, compte de nombreux arrêts de travail liés à des TMS. « Dans cet atelier, la principale question est celle des conditions de travail, essentiellement liées à la conduite des machines, observe Christine Martin-Cocher. Mais j'attirerais aussi la vigilance à porter sur le peu de possibilités qu'ont les salariés de ce service en matière d'évolution professionnelle. Prévenir l'usure passera sans doute aussi par un travail à mener sur la question des parcours professionnels. » En attendant cette étape, un ergonome va déjà intervenir sur les postes et les outils de travail. Le deuxième service, celui de la préparation des commandes (23 salariés), connaît de fortes tensions entre les jeunes saisonniers et les permanents seniors, qui représentent 70 % de l'effectif. « Nous portons une atten-

tion accrue à l'embauche des saisonniers qui doivent être en bonne adéquation avec la culture de l'en-

**« Nous avons saisi l'opportunité de mener une vraie réflexion. Mais comme il n'est pas toujours aisé de savoir par quel bout l'aborder, il était important d'avoir un avis extérieur. »**

**Agnès Mistretta, directrice des ressources humaines**

treprise », indique Agnès Mistretta. Par ailleurs, un questionnaire doit être prochainement soumis aux salariés par l'entreprise pour mieux cerner les causes de pénibilité, tandis que, de son côté, Aravis préconise de développer le tutorat et de fidéliser les saisonniers.

## Une attente forte du personnel

Troisième service, la force de vente est le secteur d'Oxadis qui a connu le plus de changements après la fusion de deux entités commerciales (l'une démarchait la grande distribution, l'autre, les enseignes spécialisées). « La problématique tourne autour de l'augmentation de la charge de travail », estime Christine Martin-Cocher. L'entreprise reconnaît d'ailleurs aujourd'hui ne pas avoir assez impliqué ses 74 commerciaux... Pour palier ce manque, un questionnaire anonyme axé sur l'accompagnement au changement a été adressé à tous les salariés. Dernier des quatre services envisagés, le service clients (21 salariés) connaît un fort absentéisme chez les moins de 50 ans ainsi que des problèmes de démotivation. Aravis estime que la prévention des risques psychosociaux y est primordiale, raison pour laquelle un intervenant extérieur va être choisi afin d'identifier le type d'actions à mener.

Cette phase de récolte d'informations doit déboucher sur le plan d'action de prévention de la pénibilité au premier trimestre 2011. Annick Baud, déléguée syndicale CGT, confirme que les attentes sont fortes : « Il faut que ces réunions aboutissent à quelque chose, qu'une trame commune à tout le personnel soit constituée, avec des supports bien expliqués. Mais l'en-

treprise aura-t-elle les moyens d'une politique de maintien dans l'emploi et de prévention des risques psycho-

sociaux ? » Consciente de ces enjeux, Agnès Mistretta affirme qu'il « sera important de vendre aussi les résultats du plan d'action en interne ».

**Caroline Delabroy**

## 3 points de vigilance

### Travailler sur les enjeux

- Constituer un groupe direction et salariés et analyser l'objet de la demande.
- Approfondir les enjeux. Analyser la situation par métier.

### Offrir un appui méthodologique

- Se placer dans une logique d'accompagnement et de transfert.
- Suivre les différentes étapes du projet jusqu'à l'identification des actions et la définition des principes de mise en œuvre.

### Bien séparer les instances

- Un groupe de pilotage est force de proposition et non une instance de négociation.
- Le comité d'entreprise doit être informé des travaux de groupe.
- La DRH fait remonter à la direction puis aux instances les différentes étapes de la démarche.

**CONCLUSION** → Une démarche d'accompagnement et de transfert offre à l'entreprise un appui méthodologique dans une optique d'appropriation, de partage des enjeux, d'acquisition de connaissances et de méthodes et d'engagement des acteurs. C'est un challenge important pour l'entreprise. À elle de se mobiliser : de la direction aux salariés, en passant par l'encadrement. Ceci implique que les travaux du groupe de pilotage soient partagés, et que les moyens d'agir lui soient donnés.

# Un « Chinois » au dialogue constructif

Conscient que le manque de dialogue avec ses salariés était source de RPS, un fabricant de viennoiseries industrielles a choisi d'être accompagné pour renouer les liens perdus. S'en est suivie la création d'un comité de pilotage et de groupes de travail, grâce auxquels l'entreprise a davantage laissé s'exprimer chacun sur ses préoccupations et a organisé en conséquence son mode de fonctionnement.

**@CONTACT**  
Aline Dronne,  
Aract Lorraine,  
a.dronne@anact.fr

**D**epuis 2002, la Fournée dorée compte un nouveau site en Moselle, qui lui permet d'étoffer son offre de pâtisseries et de viennoiseries industrielles régionales en proposant à ses clients – français et européens – une spécialité lorraine appelée le « Chinois ». L'activité des trois lignes de production automati-

**L'Aract propose à l'entreprise de l'accompagner dans une démarche conjointe de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration du dialogue.**

sées dépend fortement des aléas de la distribution puisque, selon le principe du flux tendu lié au secteur de l'agroalimentaire, ce sont les commandes qui déclenchent la fabrication. Après plusieurs années de croissance – en cinq ans, l'effectif est passé de 80 salariés à 150 permanents et à une trentaine d'intérimaires

## → LA FOURNÉE DORÉE

**Secteur :** boulangerie industrielle

**Activité :** fabrication de viennoiseries

**Effectifs :** 170 salariés

**Région :** Lorraine

– le site connaît un fléchissement de son activité dû à la hausse du prix des matières premières. L'année 2008, qui coïncide avec l'expression de sentiments de mal-être de la part des salariés, est une année charnière pour l'entreprise.

## Des exigences accrues, parfois divergentes

Les instances représentatives du personnel font notamment remonter à la direction nationale des plaintes et des inquiétudes des opérateurs liées aux délais de changements de planning et de postes, qu'ils jugent insuffisants pour organiser correctement la transition

professionnelle - vie privée. Un CHSCT extraordinaire est convoqué, qui aboutit à la décision de travailler sur l'évaluation des risques psychosociaux en faisant appel à l'Aract. « Les organisations de la production et du planning sont très intimement liées et, lorsque le carnet de commandes ne permet pas de faire travailler les trois équipes sur les trois lignes, cela implique des changements qui génèrent parfois des problèmes d'ordre personnel chez les salariés », admet Pascal Cessou, directeur du site lorrain.

Selon Aline Dronne et Michaël Paquin, chargés de mission à l'Aract Lorraine, la montée des risques psychosociaux s'expliquerait, du fait de l'entreprise,

## Trois questions à ...

**ALINE DRONNE**, chargée de mission à l'Aract Lorraine

### Quelle était la difficulté de cette intervention ?

Il fallait avant tout rétablir un dialogue et une communication audibles par tous. Nous étions dans une situation où la direction et les instances représentatives du personnel ne parvenaient plus à échanger. Nous avons préféré que la situation s'éclaircisse en interne avant d'intervenir, afin que les conditions d'intervention soient plus favorables au dialogue.

### Qu'est-ce qui a permis de reconstruire ce dialogue ?

Chacun des quatre groupes a pu faire son propre diagnostic et est parvenu au même constat : l'origine des tensions était très liée à des questions organisationnelles. Tout cela a été mis en lien, et les problèmes relationnels qui prévalaient auparavant dans le dialogue social n'ont pratiquement pas été évoqués.

### Quel bilan faites-vous de cette intervention ?

Cela met en avant l'importance de partir du travail, de laisser chacun s'exprimer, parler métiers... C'est comme cela qu'on peut se comprendre et améliorer les choses, sortir du conflit latent pour parler de l'organisation.



par « des exigences accrues en termes de quantité et de qualité » et, du fait des salariés, par « un besoin exacerbé de reconnaissance, de sens, de protection de santé... ». « Malgré les progrès engagés, l'entreprise ne parvient pas à empêcher la montée des exigences de part et d'autre, ni l'accroissement de leur divergence, d'autant que les modalités de régulation collectives s'affaiblissent (recul du management de proximité, collectifs de métiers affaiblis, perte des repères communs, etc.) », résumèrent-ils. C'est dans ces conditions que l'Aract propose à l'entreprise de l'accompagner dans une démarche conjointe de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration du dialogue.

## Un accompagnement structurant

« Notre but était de collecter le ressenti des salariés, de poser les choses à plat et de proposer des pistes d'amélioration, affirme Pascal Cessou. Mais nous avons des inquiétudes quant au rôle de l'Aract. Allait-elle être un

en vue d'élaborer un plan de prévention. À l'issue de ce travail avec, respectivement, les opérateurs, la direction, l'encadrement intermédiaire et les représentants du personnel, un diagnostic commun a été élaboré. Des problématiques se sont dégagées autour de l'organisation en flux tendu, de la charge du travail, de la gestion des ressources humaines et des relations professionnelles.

Dans les solutions finalement adoptées par l'entreprise, une attention particulière a été portée au planning, « souvent vécu comme frustrant » d'après le diagnostic. Outre une présentation qui se veut plus conviviale, la direction a invité ceux qui le souhaitent à assister à la conception d'un planning. « Une vingtaine de salariés sont venus à tour de rôle et ont pu prendre conscience de la complexité de l'exercice, indique Pascal Cessou. Cela a permis de déplacer le débat sur un autre terrain, notamment sur l'absentéisme qui induit la désorganisation au sein du collectif. » Davantage de règles président désormais aux demandes de congés, dont la réponse doit être apportée



« L'accompagnement proposé a apaisé nos inquiétudes car il était structurant. Et la notion de confidentialité des entretiens nous a rassurés. »

Pascal Cessou, directeur du site

trublion ? Allait-elle rester maîtresse du débat et ne pas nous laisser avec des questions sans réponse ? En outre, l'équipe d'encadrement craignait des conséquences sur le fonctionnement du service. Mais l'accompagnement proposé a apaisé nos inquiétudes car il était structurant. La constitution du comité de pilotage a permis de donner le cadre de ce qui allait être fait. Et la notion de confidentialité des entretiens nous a rassurés. »

La première décision du comité de pilotage – composé de deux représentants de la direction, de deux représentants du personnel et du médecin du travail – a été de déterminer quatre familles d'acteurs, qui ont été rencontrées à deux reprises entre mars et juin 2009. L'objectif : identifier et analyser les tensions et les défaillances de régulation, et dégager des pistes d'amélioration

dans un délai défini, et l'éventuel refus être à présent argumenté. En termes de reconnaissance, un travail a été mené pour officialiser nommément la capacité de certains membres du personnel à travailler sur plusieurs postes, ce qui a débouché pour les salariés concernés sur une prime de polyvalence.

## Communiquer de façon plus concrète

Un effort de communication se ressent, notamment en direction des intérimaires, dont les nouveaux sont accueillis tous les vendredis après-midi afin de mieux lutter contre le clivage qui existe avec les opérateurs permanents. « Nous tenons désormais des réunions bimensuelles pour présenter les performances de l'usine en étant le plus

# 3 points de vigilance



## Structurer la méthode d'intervention autour de 3 phases

- Mettre en lien les perceptions des différents acteurs de l'entreprise et la réalité des conditions de réalisation du travail.
- Permettre l'élaboration d'un plan d'action.
- Suivre les actions mises en place.



## Constituer des groupes de travail ad hoc

- Choisir des gens de terrain.
- Définir la façon dont les groupes vont être consultés.



## Construire des repères communs

- Bien différencier les causes et les conséquences.
- Passer de la dimension individuelle à la dimension collective.
- Élaborer un diagnostic commun aux différents groupes de travail.

### CONCLUSION

→ Faire le lien entre le dialogue social et la prévention des risques psychosociaux permet de mobiliser les différents acteurs de l'entreprise et de travailler sur le cumul des exigences, souvent à l'origine d'une dégradation des conditions de travail. Il est important d'élaborer les pistes d'action concrètes avec les acteurs de l'entreprise, afin qu'elles répondent complètement à leur préoccupation et soient issues d'un compromis social.

concrets possible, ajoute Pascal Cessou. Avant, tout le monde courrait dans le même sens, sans forcément bien se comprendre. »

La démarche de constitution de groupes de travail a été reprise pour le service du conditionnement, qui doit régler une problématique liée à la pénibilité de ses postes de travail. « Nous avons répondu à des demandes qui, sans ces groupes de travail, ne seraient sans doute pas remontées, donc n'auraient pas été prises en compte, poursuit-il. Tout le monde a pu mesurer qu'il n'y avait pas de sujets tabous. » L'objectif affiché par la direction est à présent de « rendre plus interactif les différents niveaux de la hiérarchie » et de « tenir la distance sur la volonté d'avancer ».

Caroline Delabroy

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**, nouvelle édition, Philippe Bernoux, éd. du Seuil, 2010, 368 p.

**Conduite du changement, concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs**, David Autissier, éd. Dunod, 2010, 232 p.

**Les Nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire**, Henri Mahe de Boislandelle et Isabelle Bories-Azeau, éd. de l'Harmattan, 2010, 387 p.

**Services à la personne : évolutions, organisation et conditions de travail**, Frédéric Dumalin et Nadia Rahou, éd. de l'Anact, coll. « Études et documents », 2008, 100 p.

**Management du service et conduite du changement : le cas de la SNCF**, Magali Euverte, Hubert Joseph-Antoine et Benoît Meyronin, Librairie Vuibert, 2010, 249 p.

**Conditions et processus de changement lors d'interventions externes en SST - Élaboration d'outils pour les praticiens**, Geneviève Baril-Gingras, Marie Bellemare, Pierre Poulin et Julie Ross, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, coll. « Études et recherches », 2010, 139 p.

**Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes**, Christophe Faurie, éd. de l'Harmattan, coll. « L'Esprit économique », série « Économie et innovation », 2008, 320 p.

**Consultants en organisation : stratégies et pratiques de l'intervention**, Michel Verstraeten et François Pichault, éd. de Boeck, coll. « New management », 2007, 263 p.

**Intervenir en entreprise : pratiques actuelles**, Julien Pelletier et Bernard Bruhnes, éd. de l'Anact, 2007, 343 p.

**Le Tiers facilitateur : un appui au dialogue social dans l'entreprise**, Daniel Xirau et Bernard Maurin, éd. Liaisons, 2003, 160 p.

## FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

« CQDIS : une méthode pour une conduite concertée du changement en PME », « Réaliser un accompagnement en entreprise : intervenir pour améliorer les conditions de travail », « Réaliser un diagnostic en entreprise » : le Réseau Anact propose plusieurs formations sur le processus d'accompagnement. S'adressant aux consultants et chefs de projet en entreprises, elles s'appuient sur des études de cas, des travaux en groupe, des échanges et des débats entre participants... Sessions de deux jours, de mai à novembre 2011, à Lyon.

**Renseignements : formations@anact.fr.**

## ARTICLES

« L'accompagnement dans le champ professionnel », dossier, Maela Paul, Jacques Limoges et Christian Heslon, *Savoirs*, revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, n° 20, 2010, pp. 11-83.

« Risques psychosociaux : un concept opérant pour transformer l'organisation du travail ? », Philippe Douillet, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, novembre 2010, pp. 167-178.

« Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail », Louise Saint-Arnaud, Sylviane Gignac, Pierre Gourdeau, Marie-Eve Pelletier et Michel Vézina, *Pistes*, n° 3, novembre 2010, 18 p.

« Les mystères du changement à la française », *Journal de l'école de Paris du management*, n° 83, mai 2010.

« Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2008 », Myriam Bobbio, *Premières Synthèses*, n° 48.2, novembre 2009.

« Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes », Gérard Bouvier et Charles Pilarski, *Insee Première*, juillet 2008.

« L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives », Louis Raymond, Sam Blili et Driss El Alami, *Gestion*, vol. n° 28, n° 4, 12/2004, pp. 52-60.

Consultez le dossier « Mutations du travail, changements techniques et organisationnels », et plus particulièrement « Transformer les organisations », avec des cas d'entreprises, des repères pour agir et réaliser un diagnostic de la situation sur **[www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

L'Aprat (Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil) est un réseau de cabinets de conseils européens regroupant près de 4000 consultants, qui échangent régulièrement sur leurs métiers et l'évolution de leurs compétences. À voir sur **[www.aprat.com](http://www.aprat.com)**

L'« université des consultants » et des informations sur l'actualité des métiers du conseil : le campus ScolaConsult fondé par Florence et Jean-Marc Thirion propose de nombreuses ressources sur **[www.devenir-consultant.fr](http://www.devenir-consultant.fr)**



**TRAVAIL ET CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr).

Contributeurs au dossier : Laurent Balas, Ludovic Bugand, Aline Dronne, Frédéric Dumalin, Marie-Christine Lenain, Christine Martin-Cochet.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2011. 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.