



Le facteur humain dans les mutations industrielles

Introduction

Mutation, modernisation, évolution: les termes ne manquent pas pour préciser le concept de changement. De fait, le terme "changement" est très général et son usage systématique peut laisser sous-entendre que tous les changements se gèrent à peu près de la même manière, ce qui n'est pas le cas.

L'ambition de cette fiche est de faire un zoom sur les changements particuliers que constituent les mutations. Celles-ci se caractérisent surtout par **l'ampleur du changement**.

La contrainte de temps est souvent une autre donnée qui distingue la mutation des évolutions. Il faut alors, en même temps, faire vite et faire bien. N'est-ce pas une gageure quand une des règles de l'apprentissage nous dit ceci: "pour apprendre à faire vite et bien, il faut d'abord apprendre à faire bien, et ensuite apprendre à faire vite".

À travers différents cas, sans prétendre donner des recettes infaillibles, cette fiche présente des repères pour agir, des facteurs de réussites ou d'échec dans la conduite des mutations, en donnant toute son importance à la dimension humaine.

Les cas présentés dans cette fiche, sans être exhaustifs, couvrent un large spectre de mutations:

- Une mutation de type "technologique".

Dans cet exemple, l'entreprise a su se donner du temps pour re-concevoir sa technologie de production.

- Une mutation de type "reprise (rachat)" d'entreprise. L'entreprise change de propriétaire-direction, et cela dans un temps très court, par nécessité.
- Une mutation de type "redressement judiciaire" avec remplacement du directeur. Charge au nouveau venu de remettre la structure sur pied et de prouver sa viabilité.
- Une mutation de type "saut de croissance" et "d'effectif", se traduisant par le passage d'un fonctionnement artisanal à un fonctionnement industriel.

Au fond, les mutations révèlent les forces et les faiblesses des entreprises. Quelle compréhension avoir du "management", de la "concertation", de la "confiance" dans ces contextes extrêmes? Les cas présentés fournissent quelques éléments de réponses.

Fiche rédigée par:

Carine Belin
Jérôme Bertin
Gérard Paljkovic
Marie Odile Sasso

Chargés de mission d'ARAVIS

1

Une mutation technologique qui améliore la performance et les conditions de travail

Le contexte

Leader sur le marché européen du grenailage* des chaussées, cette entreprise n'a que 18 salariés au moment de l'opération. Elle mêle un fonctionnement un peu artisanal à une performance industrielle. En effet, elle s'est lancée dans une aventure à risques : celle de l'innovation et de l'investissement en développant un nouvel outil de travail révolutionnaire. Le directeur, ancien cadre commercial, licencié économique, a repris cette affaire il y a dix sept ans, et a basé son développement sur l'investissement technologique et humain.

La mutation

La nouvelle "grenailleuse", nettement plus technique et performante, va remettre en cause les compétences et l'organisation dans l'entreprise. Virage dangereux, car rien n'est acquis au moment du lancement de l'opération. Facteur favorable, outre la productivité, le projet améliore les conditions de travail des salariés : moins d'exposition aux intempéries, aux bruits, aux poussières, aux risques électriques et routiers.

L'opération a été rapide au regard de l'ampleur du projet mais longue au regard de la taille de l'entreprise : 3 ans. Le PDG a été très mobilisé sur sa fonction de maître d'ouvrage : définir, négocier, décider, les choix financiers et techniques, avec le maître d'œuvre et les autres prestataires. Il a confié certaines de ses missions habituelles à la gestionnaire administrative et financière. Sur la fin du projet, celle-ci a d'ailleurs été promue DAF-DRH, et est devenue actionnaire de l'entreprise, à l'occasion d'une augmentation de capital.

Rapidement, l'entreprise a pris conscience des impacts globaux du projet : contenu du travail, compétences, classifications, promotions, recrutement, organisation. Elle a peaufiné des réponses d'ensemble à chacun des problèmes futurs. Par exemple, la promotion interne pour les conducteurs de la nouvelle machine, et la gestion de ce choix au sein du corps social (effet d'entraînement, rémunérations, jalousies).

La nature des impacts du projet ne permettait pas de se passer de l'association des salariés. La concertation était culturellement installée dans l'entreprise, sous forme de relations

directes et informelles. Dans le projet, ce mode a perduré, via la DAF et le chef d'atelier. Celui-ci, ancien opérateur et représentant du personnel, bénéficiait d'une grande confiance de la direction et des opérateurs. Quelques brefs appuis d'Aravis, répartis sur un an, ont permis d'insérer des épisodes plus formels dans ce dispositif de terrain.

Au final, des réunions "Aravis", quelques séances de rencontre avec le maître d'œuvre et des visites du chantier machine, ont constitué le surplus au "participatif" ordinaire et naturel de l'entreprise. Ces modalités ont permis d'améliorer la nouvelle grenailleuse. La visite et l'essai du prototype ont créé un enthousiasme étonnant autour du projet : les plus timorés ont voulu en être. Leur travail allait passer d'un "sale" boulot, à un "sacré" boulot. De technicien !

Les enseignements

Le développement conjoint du statut des salariés et de la stature de l'entreprise est un élément puissant de motivation pour tous les acteurs.

A défaut de démarche participative, l'urgence ne peut se gérer correctement que dans la confiance.

Une pratique antérieure de participation et de respect est un élément favorable à la création de la confiance.

Des repères pour agir

- Les pratiques habituelles de participation de l'entreprise ne doivent pas être totalement remplacées par les pratiques propres au projet (ne pas tout changer), mais l'ensemble doit être coordonné.
- Dans l'élaboration et la mise en place de l'organisation cible future, que ce soit en mode concerté ou pas, penser aux évolutions fonctionnelles, mais aussi à l'évolution des situations individuelles (promotion, formation...).

* le grenailage vise à restaurer la rugosité des routes pour assurer le bon accrochage des pneumatiques.

2

Un repreneur d'entreprise qui s'appuie sur le personnel

Le contexte

Ce cas de « mutation-reprise » est issu d'une série d'ateliers qu'Aravis organise régulièrement sur des thèmes d'actualité: ces ateliers s'adressent à des consultants et des institutionnels. Le cas présenté ci-dessous est celui d'une entreprise de 10 personnes, rachetée par un industriel spécialisé dans la maintenance de systèmes thermiques. Après s'être assuré de la situation économique de cette petite unité, plusieurs questions se posent au nouveau dirigeant.

Comment apprécier les capacités du personnel existant? Comment gérer la relation avec l'ancien dirigeant pendant la période de transition? Comment entrer en contact avec l'équipe en place pour la mobiliser sur un nouveau projet? En bref, comment gérer continuité et rupture pour réussir un projet à risque pour l'entreprise?

L'action et les enseignements

La première étape est l'évaluation à priori de l'entreprise. Outre les éléments financiers, le repreneur évalue la situation des RH dans l'entreprise: l'organisation, les compétences, l'ancienneté, la pyramide des âges, les personnes clés..., mais aussi, et c'est essentiel, les pratiques de conduite du changement. Celles-ci pourront orienter la mise en œuvre du nouveau projet d'entreprise. Tous ces éléments recueillis permettent au repreneur de peaufiner une stratégie, un projet d'entreprise, non seulement en fonction de considérations financières et marketing, mais aussi en fonction des ressources humaines. Cette investigation est réalisée avec le cédant uniquement, car il est extrêmement difficile de tenir le personnel au courant d'un tel projet, avant le choix et la décision définitive du cédant et du repreneur.

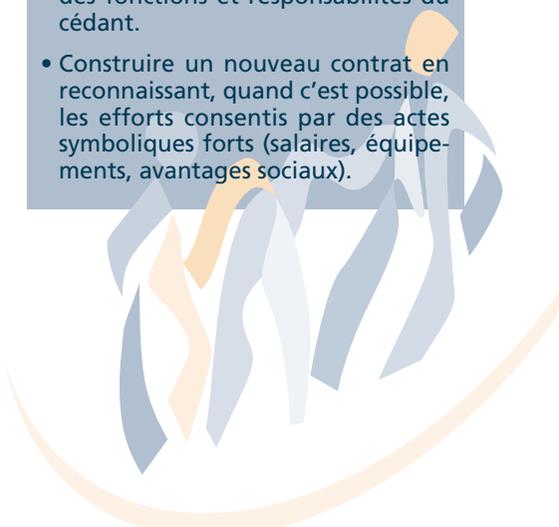
La deuxième étape, qui vient après la signature, est la finalisation du nouveau projet d'entreprise. Elle passe par l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. Ici, l'enjeu est de rassurer le personnel sur ses intentions (développer l'activité, conserver le personnel par exemple) et de proposer la construction d'un nouveau projet, avec les salariés. Dans notre cas, il est décidé qu'un diagnostic de l'organisation et de ses besoins soit conduit par la maîtrise, avec implication des salariés. Ce diagnostic a permis de

(création d'un département), d'améliorer le fonctionnement de l'encadrement intermédiaire, de renouveler le parc voitures et surtout de créer un nouveau contrat avec l'ensemble du personnel. Ce contrat est scellé par des dispositions importantes et concrètes, qui prennent valeur de symboles dans un tel contexte: mise à plat de la grille salariale, ouverture d'une mutuelle aux opérateurs, élargissement de la base de l'accord d'intéressement. Bien entendu, tout ceci eut été impossible sans la bonne assise financière du repreneur: mais aujourd'hui, l'entreprise reprise a doublé son chiffre d'affaires et son effectif.

Des repères pour agir

Voici quelques points qui nous paraissent essentiels pour la réussite d'un projet de reprise:

- Dans un contexte de reprise, l'appréciation de la situation des ressources humaines en amont de la signature, bien qu'indispensable, est difficile. Ce qui est recueilli auprès de la direction ou autres canaux, peut être sujet à caution, et doit servir à "peaufiner" le projet futur, mais pas à le verrouiller totalement.
- Intégrer le facteur humain dans le processus de reprise. Et ceci à deux niveaux: celui de la GRH (compétences, santé, relations sociales, organisation) et celui des pratiques de conduites de changement (capacités à conduire des projets d'innovation et d'adaptation)
- Organiser la période de transition avec le cédant, en fonction des projets respectifs du repreneur et du cédant. Cette organisation passe par une contractualisation de la durée de transition, mais aussi des fonctions et responsabilités du cédant.
- Construire un nouveau contrat en reconnaissant, quand c'est possible, les efforts consentis par des actes symboliques forts (salaires, équipements, avantages sociaux).



3

Un hôpital se restructure après le traumatisme d'un redressement judiciaire

Le contexte

Ce cas concerne un hôpital privé de moyenne montagne, à but non lucratif, dans une situation inédite de redressement judiciaire. Ne voulant plus cautionner la politique conduite par les gestionnaires de l'hôpital, les financeurs refusent de combler les déficits.

Un nouveau directeur est recruté avec pour mission de montrer que l'hôpital est viable (équilibre financier) et de construire un projet d'établissement s'inscrivant dans la nouvelle législation.

Cette mission est périlleuse compte tenu du contexte :

- Traumatisme du personnel et de la population locale. Un climat général de défiance. Les directives données évoluent en fonction de l'impact médiatique et de l'influence des élus locaux.
- Un sentiment de culpabilité du personnel.
- Un choc culturel entre l'encadrement ancien dans l'hôpital et le nouveau directeur qui est évalué sur ses capacités à réduire les dépenses.

La méthode d'intervention

Dans cette situation tendue de mutation consécutive à un échec, nous avons choisi, avec le directeur, les cadres et les représentants du personnel, de contractualiser la méthode d'intervention et les règles de fonctionnement.

Des groupes représentatifs des professions ont fait des propositions suite à un état des lieux des forces et des faiblesses. Celles-ci ont été analysées par un groupe direction/encadrement. Ce groupe a élaboré des orientations que le directeur a traduit dans un plan d'actions. Ces travaux ont été ensuite présentés aux salariés.

Les enseignements de l'intervention

La conduite accélérée du changement a été le principal sujet de discussions.

Pour boucler le budget, le directeur a entrepris la réorganisation des services logistiques et des services de soins.

La réorganisation des services logistiques a été conduite en coopération avec le responsable de ces services. Coopération facilitée par l'instauration rapide d'une relation de confiance. Il

y a eu des décisions difficiles. Sans être vraiment satisfaits, les salariés ont consenti à faire des efforts d'adaptation, tout en pointant les carences de la nouvelle organisation.

Dans les services de soins, il fallait aussi rapidement rationaliser l'organisation pour limiter le recours à l'intérim. Des relations de défiance se sont instaurées entre le directeur et l'encadrement du fait que le mode de management antérieur était peu participatif. De plus, les objectifs du changement actuel n'ont pas été clairement expliqués. Le directeur étant peu disponible et l'encadrement n'ayant pas une pratique de dialogue collectif, le changement a été vécu comme annonciateur de disparition d'activités : tout problème devenait une source de conflits.

L'intervention a permis, en peu de temps, une expression et une reconnaissance par la direction de certaines maladresses, puis un échange sur ses projets et ses contraintes. Elle a contribué à construire la confiance entre les représentants du personnel et la direction.

En revanche, l'encadrement dans les services de soins, au cœur de tensions et de remises en cause, n'a pu réussir à se projeter dans l'avenir, ni à se sentir moteur dans les mutations. Les deux cadres soignantes se sont d'ailleurs trouvées en grande souffrance jusqu'à leur arrêt maladie.

Des repères pour agir

- Dans un contexte d'échec, restaurer la confiance est nécessaire, mais c'est aussi très long.
- Le déficit de participation peut être accepté exceptionnellement si le statut d'urgence est admis.
- Deux acteurs sont importants : l'encadrement intermédiaire qui assure la transition et la mise en œuvre, et les représentants du personnel qui sont porteurs de toutes les craintes et qui sont fortement légitimés dans ces circonstances.
- Le directeur doit consacrer du temps à donner du sens au changement, et faire un travail de délégation et d'instauration de la confiance. En effet, ses missions externes auprès des financeurs et l'élaboration du projet l'éloignent de la gestion du quotidien.

4

La croissance d'effectif : certains l'ont maîtrisée

Le contexte

En partenariat avec l'Agence Economique de la Savoie (AES), ARAVIS a mis en place des séminaires d'échanges de pratiques rassemblant des responsables de PME en croissance. Ces séminaires destinés à aider les PME à adapter leur GRH à un contexte de croissance, ont mis en évidence les principales difficultés rencontrées en la matière, ainsi que des repères pour les dépasser.

Les enjeux de la croissance d'effectif

Faire évoluer en même temps l'activité, la taille et la GRH de l'entreprise, semble banal. Ce qui l'est moins, c'est d'éviter que la GRH ne fasse que suivre.

Dans le développement d'une entreprise, il y a des moments sensibles. L'augmentation de l'effectif, sa structuration en équipe, l'apparition d'un encadrement intermédiaire, l'évolution des modes de reconnaissance, en sont quelques-uns.

Les enseignements

Passer de l'artisanat à l'industrie est un accouchement. De même que passer de la TPE à la PME. Commençons par le problème de la structuration en équipe. Les équipes, ça rapproche ; mais ça éloigne aussi des autres sphères (autres équipes, autres services). Cette distance avec les autres, et surtout avec la direction, va s'accompagner de deux phénomènes corrélatifs : si la direction se fait représenter auprès des salariés par une hiérarchie, les salariés, eux, ne vont pas tarder à se faire représenter auprès de la direction par des représentants du personnel. La loi d'ailleurs le prévoit avec l'augmentation d'effectif. La structuration du dialogue social prend ainsi naissance. Direction et salariés vont devoir apprendre à se parler par personnes interposées.

Dans la même veine, les régulations de couloirs, de bureaux ou d'ateliers, basées sur la proximité individuelle, vont devoir entrer en partie, dans la "communication" interne, intégrant la dimension collective. Il faudra apprendre à maîtriser ces nouvelles formes d'échanges : planification, organisation, animation de réunions, émission de notes de service, et parfois d'un journal d'entreprise...

La gestion des reconnaissances va prendre une autre dimension. Le pilier du système, à savoir la rémunération, va devoir se formaliser et améliorer sa cohérence. Ne serait-ce que pour gérer les revendications liées à des iniquités ressenties suite, souvent, au recrutement de nouveaux profils. Jusqu'où aller dans l'identification des compétences ? Comment déterminer, négocier, rétribuer les "critères de classification" ? Les autres formes de reconnaissance, qu'elles viennent des clients, de l'encadrement ou des collègues, doivent faire l'objet d'une attention particulière car elles vont évoluer aussi.

L'apparition d'une hiérarchie va imposer une recomposition des tâches entre direction et encadrement, et encadrement et salariés. On peut laisser cela se traiter au fil de l'eau, mais on peut aussi anticiper, tant les ajustements incessants peuvent devenir critiques. Quelle délégation des tâches de la direction à l'encadrement ? Mais aussi de l'encadrement aux équipes ? Quelle distinction entre tâches réservées, déléguées, partagées ? Quel équilibre trouver entre autonomie des salariés et supervision par l'encadrement : les deux ayant leur propre valeur ajoutée.

Des repères pour agir

Ces séminaires ont permis de mettre en évidence quelques conseils pour gérer ces évolutions.

- Plutôt que d'opter pour la régulation au jour le jour, préférer l'anticipation en identifiant avant les problèmes que pose la croissance sur le plan des RH dans l'entreprise.
- S'outiller sur chacune des questions, avec des outils qui prévoient d'impliquer les acteurs du changement. (voir schéma directeur de gestion des Ressources Humaines d'Aravis - document en cours d'élaboration).
- Se donner des plans d'action en fonction de l'urgence et de l'importance de chaque question car "on ne peut pas tout faire en même temps".

5

Conclusion

Trois repères méthodologiques se dégagent de ces expériences

Le premier repère concerne la nécessité de doser **“la rupture et la continuité”**. Tout changement génère des attentes et des craintes et donc des inquiétudes ou de l’euphorie. Celles-ci peuvent être mobilisatrices ou paralysantes. Outre la gestion de ces sentiments, le changement sera d’autant plus facile à accepter qu’il s’appuiera sur des éléments de stabilité: on ne peut pas tout changer à la fois, et cela pour chaque personne. Faut-il profiter de l’état de grâce qui suit certaines prises de fonction pour tout changer, ou faut-il s’installer dans ses fonctions puis changer ensuite, dans un souci de progressivité ?

Un autre repère concerne la **“confiance”**: les processus participatifs, synonymes d’appropriation et de richesse, sont généralement longs, et du coup mal adaptés aux contextes d’urgence. La confiance est à la base de la gestion de l’urgence: confiance du directeur en ses salariés pour leur déléguer des tâches et économiser sur son temps, confiance des salariés en leur direction pour lui laisser des marges de décisions moins concertées, ou même unilatérales. Mais comment installer la confiance entre personnes qui ne se connaissent pas encore ? Comment profiter d’une confiance existante sans en abuser, c’est-à-dire sans la menacer en final ? Peut-on substituer, ou adosser, une logique de contrat à une logique de confiance ?

Un dernier repère touche à **“l’encadrement de proximité”** et au **“sens”** du changement. Les enjeux du sens sont nombreux: motivation, cohérence des actions individuelles et collectives, acceptation et compréhension des régulations inévitables dans les processus de mutation. Dans de tels contextes, l’information réciproque doit être particulièrement pertinente, sincère et claire. L’encadrement de proximité est ici en première ligne. Expliquer, écouter, concevoir, piloter sont autant de tâches, liées au sens, sur lesquelles on ne peut pas économiser. La performance en dépend. Ce rôle de charnière, d’éponge, soumet la maîtrise à des contraintes éprouvantes. Il faudra être particulièrement attentif, à défaut de temps, à donner à cette catégorie de personnel tous les autres moyens utiles à sa mission.

Gérer c’est doser. Les cas présentés donnent tous à réfléchir sur toutes ces questions. Les réponses réelles sont toujours à doser en fonction de la nature du changement, du temps réel disponible, de l’expérience et du ressenti des acteurs, dans cette aventure unique que représente chaque mutation.



14, rue Passet - 69007 LYON
Tél. 33 (0) 4 37 65 49 70 - Fax 33 (0) 4 37 65 49 75

www.aravis.aract.fr
Action Régionale de l’ANACT
N° ISSN 1280-1933

Responsable de la publication :

Laurent BALAS

Responsable de la rédaction :

Françoise LUCE-TEFFAUD

Conception Graphique : Samedi midi

Imprimerie : IML - Saint-Martin-en-Haut

AGENCE Rhône-Alpes pour la Valorisation de l’Innovation Sociale et l’Amélioration des Conditions de Travail



Rhône-Alpes Région

