

# Travail & CHANGEMENT

## Traverser la crise

- effets
- changements
- reprise



**ARGUMENTS (P. 4 À 7)**  
Marie-Christine Oghly (Medef),  
Jacques Bauquier (CGT),  
Alain Gatti (CFDT),  
Christian du Tertre (Atemis),  
Gontran Lejeune (CJD),  
Claude-Emmanuel Triomphe  
(Astrees)

**CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)**  
*Automobile*  
**Réorganisation en rodage**  
*Télécommunication*  
**Rester connecté  
avec le marché du travail**  
*Plasturgie*  
**Un parfum  
de changement dans l'air**  
*Franche-Comté*  
**Passeport professionnel pour  
un parcours sans encombre**  
*Industrie*  
**L'intendance à froid**



**À l'heure où la crise économique plonge prioritairement les entreprises dans la lutte pour sauvegarder leur activité et les emplois, les conditions de travail peuvent passer au second plan des préoccupations. Un réflexe naturel qui n'est pourtant pas forcément, sur le long terme, la meilleure des stratégies...**

# Traverser la crise

« **D**epuis le début de la crise, je prends du recul. La production est divisée par deux et les effectifs aussi... J'utilise ce ralentissement pour réfléchir à l'organisation de ma ligne de production. J'essaie de trouver de meilleures solutions pour améliorer la qualité des produits et les conditions dans lesquelles les opérateurs les réalisent... »



**« Attention à la sortie de crise : l'entreprise ne pourra pas continuellement jouer le mode dégradé et laisser ce type de fonctionnement s'installer. »**

*Thierry Rousseau, coordinateur de ce dossier (département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact)*

Cette réflexion peut surprendre tant l'amplitude de la crise mobilise les énergies autour des questions d'emploi. Elle provient pourtant d'un responsable d'une ligne de production de Valeo Reims, un équipementier automobile qui, comme tant d'autres, est touché de plein fouet par la crise (voir article pages 8-9). Elle montre que si les questions d'emploi sont essentielles en ce moment, elles ne rendent pas taboues

les questions de travail. Au contraire... Elles les rendent même plus intéressantes à bien des égards. D'abord, du côté des entreprises fortement impactées par la crise : problèmes de trésorerie, de réduction d'effectifs, de recherche d'économies, fusions, réorganisations en profondeur... Cela a forcément des répercussions significatives sur les conditions de travail et

la santé des salariés. Beaucoup d'entreprises se resserrent sur leur métier et tentent de passer ce mauvais cap en fonctionnant, souvent, sur un mode dégradé. Une situation difficile à tenir dans la durée et qui ne prépare pas l'avenir... Ensuite, pour les entreprises pas ou peu touchées, s'appuyer sur la qualité du travail reste un levier de performance et d'attractivité plus important encore.

Plans de départs volontaires, plans sociaux ou suppression des contrats en CDD ou de l'intérim... Des risques, comme l'intensification et une charge de travail accrue, la désorganisation, la perte de savoir-faire et de compétences clés, le stress... menacent davantage les salariés et le management durant cette période. « On sait que les effets d'une restructuration sont encore tangibles dans l'entreprise cinq ans après. La diminution des effectifs se traduit par une montée des exigences : faire plus en moins de temps. Ce sont des contraintes supplémentaires. Avec, en fonction de la demande, des pics de production qui obligent à réaménager les temps de travail. Cela peut entraîner l'augmentation des troubles musculo-squelettiques et des accidents du travail. Les risques de voir également monter en puissance le stress lié à l'incertitude face à l'avenir et à la pression de ces exigences accrues. Attention à la sortie de crise : l'entreprise ne pourra pas continuellement jouer le mode dégradé et laisser ce type de fonctionnement s'installer », explique Thierry Rousseau, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact.

## Emploi et travail ne s'opposent pas face à la crise

Traditionnellement, l'emploi et le travail relèvent de logiques et de prises en charge institutionnelles distinctes. Et si la crise était l'occasion de faire travailler ensemble ces deux pôles ? L'information économique est en première ligne : quel est l'état de santé de l'entreprise et de l'établissement ? Le rôle du comité d'entreprise n'est plus ici à démontrer dans les procédures prévues dans le code du travail (information-consultation sur un plan de sauvegarde de l'emploi). Les services de l'emploi sont

également mobilisés : internes à l'entreprise – responsables RH, formation –, mais aussi externes avec le service public de l'emploi (Pôle emploi, Afp, etc.), les OPCA et les acteurs régionaux qui peuvent être interpellés dans le cadre de mesures alternatives au chômage partiel. Les acteurs s'occupant des conditions de travail peuvent trouver des solutions concrètes aux problèmes d'organisation qui se posent sur le terrain, les représentants du personnel (le CHSCT) ainsi que le médecin du travail.

## → L'occasion de mieux penser le travail

Autre point crucial sur lequel les managers, et plus particulièrement les responsables des ressources humaines ou formation, ont à porter leur attention : les compétences. Certaines, stratégiques pour l'entreprise, peuvent disparaître au moment d'un plan social ou lors d'une réorganisation mal menée. Comment les maintenir dans l'entreprise ? Pour éviter des conséquences brutales sur les conditions de travail, la question de l'anticipation est primordiale. L'urgence productive se faisant



moins sentir, le moment de se poser pour réfléchir à la façon de s'organiser, comme le fait le responsable de ligne chez Valeo, est peut-être venu. Mettre fin aux doublons, clarifier les responsabilités, mieux définir les priorités, améliorer la qualité du service aux clients, faire une place plus grande au dialogue avec l'encadrement sur les difficultés quotidiennes... L'entreprise peut s'appuyer sur ses propres mesures et ressources en se posant des questions très concrètes : qui va travailler à tel poste, comment et avec quels moyens ? Avec quelle organisation du travail ? Quelles compétences seront nécessaires et avec quelle autonomie ? « Il peut s'agir aussi d'infléchir certaines pratiques : repenser la flexibilité pour mieux construire les parcours, revisiter l'utilisation systématique du flux tendu, réfléchir à une meilleure conciliation entre les vies professionnelle et privée... Dans tous les cas, ce travail de l'entreprise sur elle-même passe par une mobilisation des ressources internes : il faut savoir utiliser les compétences disponibles dans les collectifs de travail. La crise peut être l'occasion de soutenir le dialogue entre les acteurs : salariés comme encadrants sont sur le même bateau. La médecine du travail est aussi un inter-

locuteur à privilégier. Adapter un poste de travail, vérifier qui peut le tenir, s'assurer de l'état de santé des salariés sont des nécessités pour traverser ce moment difficile (*voir encadré*) », poursuit Thierry Rousseau.

### → Un révélateur des capacités d'adaptation

Et ensuite ? La crise aura poussé à adopter une gouvernance spécifique pour revenir à un mode habituel de fonctionnement ou de nouvelles procédures auront peut-être été mises en place. Elle aura engagé des choix et entraîné des changements, bons ou mauvais pour l'avenir, et déterminé des orientations sur le court et le long termes. « Réagir à ce défi exige la mobilisation de tous les acteurs et la valorisation des modes de coopération. Les entreprises qui auront réussi à mobiliser leurs ressources humaines et se seront davantage prémunies de certains risques rebondiront plus facilement et plus rapidement. Celles qui s'en sortiront le mieux seront parvenues à faire du travail un vecteur de développement stratégique et un enrichissement », conclut Thierry Rousseau. ■

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



## ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Et si la crise invitait les entreprises à être plus offensives en matière de qualité de vie au travail ? Si le court terme et la gestion de l'urgence imposent d'abord de sauvegarder le chiffre d'affaires et de préserver les emplois, à travers des solutions de trésorerie et de financement, qu'en est-il du plus long terme pour la performance de l'organisation ? Pour ne pas laisser trop de forces dans la tempête et préserver sa capacité future, (re)considérer la façon de travailler recèle un fort potentiel de ressources... trop souvent ignoré ou oublié. Alors ?

« Par temps de crise, (re)considérer la façon de travailler recèle un fort potentiel de ressources... »

Il est urgent de prendre du temps : pour transformer les façons de travailler, pour mieux intégrer les collaborateurs dans la conception de l'organisation du travail, pour initier des projets améliorant la qualité de vie au travail. Lorsque la concurrence mondiale entre les coûts de production fait rage, les démarches les plus innovantes en matière de gestion des ressources humaines permettent toujours de créer de nouveaux atouts concurrentiels. C'est l'un des rares intérêts de la crise actuelle : elle rappelle que la performance d'une organisation repose surtout sur la capacité de travail collective des femmes et des hommes qui la composent.

# Unanimité face à la crise : il faut faire vite !

**La crise est-elle l'occasion de revisiter le dialogue social territorial ?**

**Les dangers qui guettent, notamment les plus fragilisés des salariés, ont décuplé les énergies pour mettre en place des pare-feu adaptés.**

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

## LES PARTENAIRES SOCIAUX S'ENGAGENT À TRAVERS CINQ ACCORDS RÉGIONAUX

Face à l'ampleur de la crise, les partenaires sociaux de quatre régions ont souhaité réagir rapidement et proposer des solutions concrètes aux salariés et aux entreprises. Signés aux premier et deuxième trimestres 2009, des accords proposant la formation comme alternative au chômage partiel ont été conclus en Nord-Pas-de-Calais, Ile-de-France, Franche-Comté, Pays-de-la-Loire et Lorraine. Les dispositifs diffèrent dans leur déploiement, mais tous ont un objectif commun : permettre aux salariés, notamment les moins qualifiés des TPE et PME, d'utiliser les périodes de sous-activité de l'entreprise pour partir en formation et acquérir de nouvelles compétences. Les points de divergence entre organisations syndicales et patronales ont porté sur le moment de la formation, en dehors ou pendant le temps de travail, et les contreparties. Différents partenaires, Agefiph, OPCA et Afp, accompagnent leur mise en œuvre.

## La situation des entreprises franciliennes explique-t-elle cette réaction rapide des partenaires sociaux ?

Oui car, au premier trimestre 2009, les dépôts de bilan se sont accélérés. Notamment dans les secteurs traditionnels tels l'automobile ou le BTP ; beaucoup moins, il est vrai, dans des secteurs d'innovation comme l'aéronautique. Il faut rappeler que les licenciements sont les dernières solutions auxquelles les dirigeants ont recours. Nous travaillons plutôt dans une perspective de long terme et, autant que possible, en cherchant des solutions avec les salariés. C'est bien l'objectif de l'accord signé en alternative au chômage partiel. Il faut en saluer la rapidité et l'esprit paritaire puisque État, Région et partenaires sociaux l'ont conclu ensemble. La CGT et FO ne l'ont pas signé mais sont membres observateurs du comité de suivi. Des partenaires comme l'Agefiph, l'Afp, l'OPCA, l'Aract et l'agence de développement économique y apporteront leur expertise, en fonction des besoins exprimés par les entreprises.

## Comment allez-vous déployer le dispositif dans les entreprises ?

Ce sont les entreprises qui n'ont pas trouvé de solutions en interne qui sont les plus concernées. Le dispositif est expérimental et nous avons donc sélectionné les entreprises pilotes, prioritairement petites et moyennes. Les actions mises en œuvre peuvent établir des liens, au travers de transferts de compétences, vers les secteurs et entreprises ayant besoin de recrutement. Nous nous sommes donc aussi centrés sur une logique de sécurisation des parcours, prioritairement pour les

**MARIE-CHRISTINE OGHLY,**  
présidente du Medef Ile-de-France  
(Mouvement des entreprises de France)



publics les plus fragiles. On parle énormément dans les médias des négociations difficiles, alors que beaucoup d'accords et de conventions sont signés en ce moment pour sauvegarder les emplois.

## Vos adhérents peuvent-ils penser « responsabilité sociale » en ce moment ?

Oui, car contrairement aux idées reçues, les dirigeants ne se situent pas dans une réduction d'effectifs à tous crins. Au contraire. Une enquête menée par le Medef Ile-de-France sur les comportements managériaux en période de crise montre qu'ils profitent de cette période pour resserrer les liens avec leurs salariés et davantage communiquer. Ils réfléchissent aussi à leur stratégie sur le plus long terme : certains se sont lancés dans des innovations ou dans de nouveaux créneaux, prenant des risques sur des évolutions futures, plus encore qu'avant la crise, pour maintenir leur entreprise hors du marasme et garder les salariés. Licencier, c'est la solution de facilité à laquelle personne ne souhaite céder. Cette attitude très volontariste exprimée par ces dirigeants est évidemment celle du Medef national dont le positionnement plus sociétal, porté par Laurence Parisot, suscite attentes et espoirs. Cela explique, peut-être, la dureté de certaines positions...



**JACQUES BAQUIER,**  
secrétaire régional de la CGT  
Franche-Comté (Confédération  
générale des travailleurs)

### **Pourquoi l'accord franc-comtois a-t-il connu autant de péripéties ?**

Un premier accord, passé entre l'ensemble des partenaires sociaux et le conseil régional, a été signé en mars. Mais l'État ne l'a pas ratifié, considérant que la formation proposée en alternative au chômage partiel ne pouvait avoir lieu durant le temps de travail. Nous avons donc engagé de nouvelles négociations avec l'objectif de maintenir le contrat de travail et le salaire lors des périodes de sous-activité. Ces périodes doivent permettre aux salariés de sortir de cette crise grâce à la formation professionnelle, avec un meilleur niveau de com-

pétences et de qualification afin d'éviter les licenciements. La base est la même, mais la négociation a encore achoppé sur la question de la formation hors temps de travail. Malgré tout, la CGT s'est engagée dans le processus, considérant que ce protocole reste un point d'appui pour les futures négociations qui seront engagées dans les entreprises et qui permettront de garantir l'emploi, les salaires et la formation professionnelle qualifiante.

### **Comment les entreprises sont-elles impliquées ?**

Il s'agit d'une expérimentation menée par un comité de pilotage (les représentants des signataires de l'accord) qui a choisi vingt-cinq entreprises pour déployer le dispositif. Nous menons un suivi et allons établir un premier bilan à six mois. Selon les résultats, nous le reconduirons ou pas. La CGT a souhaité qu'y soit intégré le passeport professionnel, outil de la sécurisation des parcours professionnels\*. Le choix

des entreprises se fait l'engagement des employeurs qui souhaitent élever les compétences de leurs salariés et traverser la crise en maintenant tous les contrats de travail. Il s'agit de PME et TPE mais sans critères d'effectifs trop précis.

### **Est-ce difficile de parler organisation et compétences en ce moment ?**

La préoccupation sociale est effectivement celle des emplois et du maintien des salaires dans une situation d'urgence. C'est ce que nous avons revendiqué depuis quelques mois pour que le chômage partiel soit payé à 100 %. Mais nous essayons aussi de voir plus loin et de travailler sur un dispositif structurant pour pérenniser les emplois et les entreprises. C'est en cela que notre accord est intéressant car notre région, très industrielle, compte 45 % de salariés peu qualifiés.

\* Voir article page 12.

### **La récurrence des difficultés économiques de la Région Lorraine explique-t-elle la rapidité d'action des partenaires sociaux locaux ?**

Notre habitude de travailler sur des dossiers délicats avec l'État et la Région, comme récemment avec Gandrange, joue en notre faveur. Les rencontres entre les partenaires sociaux lorrains sont régulières et permettent de construire une vision partagée. Même s'il existe des points de désaccord, nous savons avancer ensemble. Cela a été le cas pour l'accord\* proposant, à travers la formation professionnelle, une alternative aux difficultés des entreprises et des salariés face à la baisse d'activité. Tous les partenaires – organisations syndicales et patronales, préfecture, direction du Travail, Région, Afpa, OPCA, Agefos PME – avaient conscience de devoir agir vite. La CFDT a proposé la mise en place du dispositif et l'accord a été bouclé en trois mois.

### **Comment allez-vous le décliner de manière opérationnelle ?**

Nous avons mis en place un comité de pilotage chargé d'un suivi mensuel. Nous avons aussi insisté sur une évaluation

**ALAIN GATTI,**  
secrétaire général de la CFDT  
Lorraine (Confédération française  
démocratique du travail)



DR

régulière pour mesurer ce que produit l'accord afin de réajuster, si besoin, le dispositif. L'accord concerne les entreprises de moins de 250 salariés, les salariés peu qualifiés et les moins bien rémunérés. Dès qu'il y a une demande, l'OPCA et l'Afpa définissent les besoins de l'entreprise et construisent un dispositif adapté. La Région prend en charge le coût des salaires. Il faut éviter l'effet d'aubaine pour ne pas aider des entreprises qui utiliseraient le dispositif pour licencier. Nous avons été confrontés à ce cas : nos critères ont permis de repérer l'entreprise incriminée. Mais il s'agit d'une situation d'exception. Beaucoup d'entreprises ont de réelles difficultés de survie et cela impose de trouver des réponses partagées entre partenaires sociaux, au-delà des antagonismes classiques... En moyenne, 35 000 euros sont engagés par projet. La question est

de savoir combien nous parviendrons à en financer. La dynamique de l'accord doit servir de levier pour mobiliser d'autres ressources, en particuliers celles du Fiso (Fonds d'investissement social).

### **Est-ce difficile de parler organisation et compétences en ce moment ?**

Nous avons la conviction que c'est maintenant que se construit l'action sur le long terme. Cette crise est exceptionnelle par son ampleur. Il faut être conscient que rien ne sera plus comme avant et que les métiers de l'industrie, par exemple, ne seront pas forcément les mêmes demain. Dans ce contexte, la question des conditions de travail doit être en permanence gardée à l'esprit. Surtout, celle de la sécurisation des parcours est fondamentale : il y a besoin de réaffirmer les compétences, de revenir aux fondamentaux pour que, à la sortie de la crise, les salariés soient adaptés. L'accord lorrain participe à cela en créant une dynamique territoriale nécessaire pour passer cette période difficile.

\* Le texte de l'accord et les documents de présentation sont téléchargeables sur [www.lorraine.cfdt.fr](http://www.lorraine.cfdt.fr) (rubriques secteurs revendicatifs > emploi).

# La crise, révélatrice de dysfonc

**Analyste du travail, jeunes dirigeants d'entreprises et cofondateur d'Astrees tombent d'accord : si la crise actuelle correspond à une forte poussée de fièvre qu'il faut endiguer, le monde du travail n'en était pas moins déjà patraque avant sa survenue.**

**Les invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

## Peut-on établir un lien entre crise et santé ?

Tout d'abord, de quelle crise parle-t-on ? En matière de santé, ce n'est pas tant à la crise financière actuelle qu'il faut s'intéresser qu'à une crise structurelle du travail qui s'est installée, elle, depuis des années. Cette crise du travail est liée à deux phénomènes convergents : d'une part, le glissement d'une économie principalement industrielle vers une économie majoritairement orientée vers les services ; d'autre part, la mutation d'une économie de produits quantifiables vers une économie plus immatérielle où il devient très difficile de mesurer ce que l'on produit. Cette double tendance a eu pour effet une intensification massive du travail, qui n'est pas toujours reconnue par les entreprises, sans doute parce que difficile à appréhender. Il existe en effet tout une dimension du travail qui n'est pas visible. Et cela se traduit nécessairement d'un point de vue clinique.

## Si l'on peut analyser l'impact de la crise sur la santé des salariés, peut-on le quantifier ?

C'est difficile. Prenons le cas des nouvelles technologies, qui ont également contribué à la crise structurelle du travail. Toutes les études montrent que l'introduction de nouveaux logiciels dans les entreprises, si elle est censée diminuer le nombre de tâches, produit exactement l'effet inverse. Ce, parce qu'elle s'inscrit dans une intention tournée vers une information formelle et qui occulte la part informelle des échanges. Avec les nouvelles technologies, on augmente non seulement le travail de saisie de l'information, mais aussi, et de manière considérable, la masse des informations. On a surestimé l'intelligibilité de l'information numérique, alors que le numérique



**CHRISTIAN DU TERTRE,**  
professeur de sciences économiques,  
université Paris Diderot - Paris 7,  
directeur d'Atemis (Analyse  
du travail et des mutations  
des industries et des services)

affaiblit le sens à mesure qu'il augmente la puissance de traitement des informations comme données. On peut analyser les effets d'une telle évolution sur la santé. Quant à les analyser de manière chiffrée...

## C'est cette dimension non formalisée du travail qui rend délicate toute mesure ?

La logique de services inscrit de plus en plus les tâches professionnelles dans une relation à l'autre, que ce soit en interne ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui complique sensiblement la délimitation des responsabilités. Le management, qui reste attaché à des réflexes et à une culture industriels, a du mal à mesurer les effets de cette porosité, à préciser les responsabilités des uns et des autres et donc à organiser le travail. Pour les salariés, cette dilution va créer des déséquilibres objectifs et subjectifs en matière de charge de travail. Certains vont en faire beaucoup, d'autres moins ; certains vont verser dans le trop-plein, d'autres dans la culpabilité ou le sentiment de rejet. L'impact sur la santé, physiologique et mentale, est inévitable. Le problème, c'est que la santé au travail est encore considérée au prisme de critères indexés sur des modèles industriels et mécaniques : maladies déclarées, accidents du travail. La réflexion sur les organisations est rare. Or, c'est cette réflexion qui permettrait de réaliser une évaluation du travail réel, dans sa dimension collective, d'identifier les défaillances des modes de coopération.

## Et la crise financière que nous traversons actuellement : quels effets sur la santé au travail ?

La financiarisation de l'économie a accentué les effets de la crise structurelle du travail. Dans le modèle industriel, on stabilisait la qualité, puis on pouvait gagner en productivité et dégager des marges sans altérer la qualité. Dans un modèle de services gagné par la finance, les cycles de performance ont été inversés : on fixe d'abord des objectifs de rentabilité et, ensuite seulement, on induit des objectifs de productivité, la qualité devenant résiduelle et forcément non stabilisée. En termes de santé, cela signifie que l'on provoque les causes de la maladie en créant d'une part un travail considéré comme « mal fait » – ce que les salariés vivent très mal –, d'autre part les conditions d'une intensification sans borne du travail.



**GONTRAN LEJEUNE,**  
président du CJD (Centre des jeunes  
dirigeants d'entreprise)

## Comment le CJD aborde-t-il la question de la gestion de la crise ?

Le CJD a été créé en 1938, après deux périodes très troublées, à savoir 1929 et 1936. À l'époque, il s'agissait de rompre avec les pratiques d'un patronat qui n'avait pas pris en compte la dimension humaine des entreprises. Notre discours n'a pas changé aujourd'hui : la finalité d'une entreprise, ce n'est pas seulement gagner de l'argent. C'est aussi engager une communauté de salariés dans une triple dimension sociale, sociétale et environnementale. Cette crise est une hydre à

# tionnements bien plus anciens?

**CLAUDE-EMMANUEL TRIOMPHE,**  
cofondateur d'Astrees (Association travail emploi Europe société), ancien inspecteur du travail.



## Y a-t-il un lien avéré entre crise et santé ?

On ne compte plus les études qui mettent en évidence cet impact sanitaire de la crise : qu'il s'agisse des liens entre restructurations et TMS et invalidité, entre fermetures d'entreprises et surmortalité, entre plans sociaux et prise de psychotropes, sans même parler des suicides... Le rapport *Hires (Health in Restructuring)*, rendu public le 15 janvier dernier à Bruxelles, est la première synthèse européenne des études scientifiques et empiriques sur les restructurations et leur impact sur la santé des personnes. Il fait l'objet de séminaires nationaux, baptisés Hires Plus, dans treize pays, dont la France.

Sur cette équation restructurations-santé, je ferai trois constats. Primo, la crise a un impact évident sur les conditions de

travail et la santé des salariés. Deuzio, cette corrélation n'est en rien nouvelle, elle fait l'objet d'analyses depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et la révolution industrielle. Tertio, il est d'autant plus surprenant de voir à quel point ce lien, malgré son caractère avéré, est occulté par le management.

## Les cadres nationaux impactent-ils la nature de la relation crise-santé au travail ?

Il serait sans doute plus pertinent de parler ici de cultures nationales que de cadres nationaux. Pour autant, je ne pense pas que l'on puisse établir de généralités quant à des bons et des mauvais élèves européens. Ce qui est frappant, c'est le décalage entre le niveau effectif de « protection » de l'emploi et le sentiment d'insécurité sociale des salariés. En France, par exemple, où existe un cadre juridique relativement « protecteur », le sentiment d'insécurité par rapport à l'emploi est plus fort que dans un pays comme la Pologne.

## La gestion des restructurations passe par le dialogue social...

Le dialogue social ne suffit pas. Encore faut-il prendre des décisions, agir et s'assurer que tout le monde bénéficie des dispositifs mis en place. Dans les faits, le relais entre

management et comités d'entreprises d'une part, et entre comités d'entreprises et salariés d'autre part est loin de fonctionner de manière optimale. Par ailleurs, il faut bien reconnaître que les médecins du travail, et de manière plus générale les professionnels de santé, ne s'intéressent que très minoritairement à l'impact sanitaire des crises. Même constat pour les inspecteurs du travail. L'inspection du travail en France est sans doute la seule à intégrer les restructurations dans son champ de compétences : elle examine les plans sociaux, les procédures de dialogue social associées, elle peut émettre des constats de carence... Eh bien, malgré cela, lorsque les inspecteurs du travail pensent « plan social », ils ne font pas le lien avec la santé.

## La généralisation des restructurations appelle-t-elle de nouvelles normes en matière de gestion sanitaire ?

Je ne pense pas que la solution se trouve dans la définition de nouvelles normes. L'article 5 de la directive-cadre sur la santé au travail pose que l'employeur a le devoir de s'assurer de la santé de son salarié dans tous les aspects liés au travail. Les restructurations sont justement l'un de ces aspects. La norme existe déjà. Pourquoi en inventer une nouvelle ?

plusieurs têtes. Elle soulève des questions de sens : « À quoi bon perdre sa vie à vouloir la gagner ? » Elle affecte également les anciens paradigmes de développement : avant, on produisait pour pouvoir consommer ; aujourd'hui, on consomme pour garder l'emploi. Dans les entreprises, on ne parle plus de travail, mais de job. Le travail lui-même est devenu un produit de consommation. Face à ces mutations, il nous faut explorer de nouvelles voies.

## C'est-à-dire ?

Il est clair que le dialogue social ne fonctionne pas bien. Notamment parce qu'il est fondé, en France, sur l'idéologie et non sur une démarche de coresponsabilité. Or, l'entreprise doit être considérée et reconnue comme une société de capital et une communauté de salariés. C'est à partir de ces deux identifiants que tout doit être négocié et décidé. Le management à partir de la tour de contrôle, c'est fini.

## Comment limiter les effets de la crise sur le bien-être et la santé des salariés ?

Cette crise a eu pour effet, dans l'ensemble de la société civile, de faire prendre conscience de la nécessité de mettre les relations humaines au cœur de l'entreprise. Avec un certain nombre d'organismes, nous avons relayé la « Charte des bonnes relations humaines dans l'entreprise », qui s'inscrit dans le cadre des réflexions sur le stress et les risques psychosociaux au travail, initiées courant 2008 par le ministère du Travail. Il s'agit d'un code de bonne conduite qui engage les dirigeants dans le respect d'attitudes propres à garantir des relations humaines de qualité dans l'entreprise.

## Vous voulez dire que le bien-être au travail repose sur des attitudes ?

Et sur une révision des codes organisationnels. On est noyé dans une culture de l'hyperperformance : je dois gagner tout, seul

et contre les autres. Il faut réhabiliter le collectif pour faire vivre les relations humaines. Dans mon entreprise, j'insiste beaucoup sur la mise en avant de la fragilité. Pour chaque projet, je demande à mes collaborateurs : « Quelles sont vos peurs ? Quels sont vos attraits ? Quelles sont vos tentations ? » Chacun doit pouvoir s'exprimer. C'est un levier d'appropriation des projets et donc de responsabilisation. Même approche en ce qui concerne la transmission des savoirs : quand quelqu'un ne sait pas, il est immédiatement pris en charge par un salarié qui sait et qui lui explique. Autre exemple : les travailleurs pauvres. Nous avons mis en place des structures qui permettent à chacun de donner l'alerte, avant de tomber dans le surendettement. Je crois également beaucoup à la proximité. C'est le rôle d'une entreprise de se poser des questions qui engagent son attachement au territoire : doit-on soutenir le club de foot ? S'impliquer dans telle action solidaire ?

# Réorganisation en rodage

**Garder les murs et tout reconstruire. C'est, en résumé, ce qu'a entrepris le site de Valeo Reims lorsque, en 2005, la direction a dû faire un choix: fermer ou se restructurer en profondeur. Retour sur un chantier de modernisation centré sur la dimension humaine.**

## CONTACTS

Nathalie Martinet  
et Michel Parlier,  
département  
Compétences, travail  
et emploi de l'Anact,  
n.martinet@anact.fr,  
m.parlier@anact.fr

Pascale Bossard  
et Romain Chevallet,  
département  
Changements  
technologiques  
et organisationnels  
de l'Anact,  
p.bossard@anact.fr,  
r.chevallet@anact.fr

**P**remier point visible dès l'arrivée sur le site, l'aménagement des espaces a permis de créer deux zones uniques: une pour l'expédition et une pour la réception. Sur les zones de production, l'impression qui se dégage est celle d'une usine en... vitesse de croisière. C'est en partie vrai puisque, depuis la fin 2008, la crise économique a contraint le site à réduire de 50 % son activité. Les contrats d'intérimaires n'ont pas été reconduits mais le chômage partiel n'est pas envisagé. En fait, du côté des trois lignes récemment automatisées, la vitesse de croisière n'est qu'apparente: l'effervescence est palpable, notamment autour de la dernière ligne dont les machines ont été installées en décembre 2008. Les pannes et aléas sont encore fréquents, mais la ligne, tout comme l'ensemble du site, est encore en rodage. Bienvenue sur le site rémois de l'équipementier automobile Valeo. Un site qui, en 2005, doit choisir: fermer ou continuer? À l'époque, la direction du groupe n'a pas d'autre alternative, l'usine de Reims étant plongée dans une crise sans

## VALEO REIMS

**Secteur:** automobile

**Activité:** équipementier automobile, fabricant de radiateurs, condenseurs et refroidisseurs d'air

**Effectifs:** 650 salariés

**Région:** Champagne-Ardenne

précédent: l'entreprise ne remporte plus aucun marché et la production chute. En outre, le site est reconnu pour son expertise en matière de transformation de l'aluminium pour la fabrication d'échangeurs de chaleur.

## Une mutation. Quels impacts?

La direction décide d'investir pour moderniser l'outil de production et passer à l'automatisation de

l'aider à engager sa démarche, l'Anact accompagne Valeo Reims sur différents volets permettant d'agir sur les conditions de travail: l'organisation, l'aménagement des postes et le développement des compétences sur les nouvelles lignes automatisées (*voir encadré*). Plus d'un an après la fin de l'intervention, le temps est venu de dresser le bilan: la restructuration et la prise en compte de ces différentes dimensions permettent-elles le bon



**« Il n'y a pas eu d'échec car nous avons tenu compte des souhaits des salariés. »**

*Rui Rodrigues* (responsable de la formation)

ses trois lignes de produits, avec une réorganisation quasi complète de l'usine en trois ans. Pour

fonctionnement de l'entreprise? Le personnel est-il plus qualifié et bien formé? Les conditions de travail sont-elles meilleures quand l'automatisation a en partie concerné des postes pénibles? Et l'entreprise est-elle relancée? Retour sur le site où différents interlocuteurs, du côté de la direction comme de celui des salariés, s'expriment sur cette mutation réalisée en profondeur. Frédéric Bousquet, directeur du site, tire une synthèse optimiste mais réaliste: « Tous les moyens automatisés ont été installés sur le site. La nouvelle organisation portera ainsi ses fruits en 2009. Nous commençons à y voir clair, même si la crise actuelle occulte les premiers bons résultats enre-

## Une intervention d'envergure

Lors de la restructuration décidée en 2005, Valeo Reims mène de front deux chantiers: le plan social d'un côté, avec la réduction de 30 % des effectifs, et la réorganisation de l'autre. C'est, bien entendu, sur ce deuxième front que l'Anact intervient, même si, en toile de fond, Le Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a joué un rôle et rendu l'approche parfois difficile. L'intervention menée avec un comité de suivi paritaire durera quelque dix-huit mois.

Au programme: simulation des activités futures, conception et construction collective des équipements avec réflexion sur l'évolution des compétences (*voir Travail et changement n° 313, pages 8-9*). Un travail de longue haleine qui a vu la nouvelle organisation s'installer en 2007 et 2008, avec l'automatisation progressive des trois lignes, accompagnée d'un important volet de formation.

gistrés au deuxième trimestre 2008. Une partie importante du personnel a été formée – avec des opérateurs qui ont passé des certificats de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM) de conducteurs de moyens –, et la polyvalence préconisée sur les trois lignes se met en place. Tous les services ont été impactés par l'automatisation et ont mobilisé leur personnel. Nous avons fait un pari fort : nous inscrire dans une vision à long terme et mener de front l'automatisation et la formation. Ce n'était pas une évidence. » Bilan plutôt positif donc, et une implication forte du service formation : « Il n'y a pas eu d'échec car nous avons tenu compte des souhaits des salariés. Nous nous sommes inscrits davantage dans une politique d'évolution des métiers. Aujourd'hui, beaucoup d'opérateurs ont été réévalués et revalorisés sur leurs nouvelles compétences », souligne Rui Rodrigues, le responsable de la formation.

## Adaptation et polyvalence

Résultats : davantage de polyvalence, des compétences adaptées, de nouvelles qualifications acquises et moins d'accidents. Du côté des responsables de ligne, et en particulier de la dernière à avoir été automatisée, les phases d'adaptation aux nouveaux postes ont obligé à « réimaginer le travail des salariés et à opérer une conversion technique pour imaginer le produit autrement, en intégrant les contraintes des nouveaux process ». Les techniques ne sont pas encore toutes maîtrisées et certaines difficultés et aléas ne pouvaient pas être anticipés. « Nous avons tout de même rendu les lignes plus ouvertes pour faciliter la communication. Il existe désormais des postes clés, de superviseurs de production, qui disposent d'indicateurs visuels pour mieux voir ce qui se passe sur la ligne. Nous sommes aussi devenus dra-

coniens sur le respect des normes de sécurité et, point important, il n'y a pas eu d'accidents à déplorer du fait de l'automatisation », précise un des responsables de ligne. Enfin, la polyvalence n'est pas, et cela était une crainte, une polyvalence « bouche-trou » : c'est une réelle modalité d'organisation du travail avec une compétence collective sur l'ensemble de la ligne. Quel est le sentiment du côté des salariés et des organisations syndicales ? Brigitte, Mickaël, Patrick, Nathalie, Victor, pilotes four, marieurs ou opérateurs aux postes de finition... tous soulignent que l'amélioration de leurs conditions de travail est réelle. Certains ont participé aux simulations sur maquette et à la mise au point des machines. Ils reconnaissent y avoir gagné en intérêt du travail. La polyvalence sur les moyens automatisés est bien vécue : moins de manipulations, moins de fatigue, plus de variété. Mais certains postes traditionnels, partiellement automatisés, restent pénibles et difficiles à tenir, donc peu ouverts aux femmes. Le plus pesant semble rester le contexte lié à la crise actuelle qui oblige les salariés à travailler sans les



« Nous avons fait un pari fort : nous inscrire dans une vision à long terme et mener de front l'automatisation et la formation. »

Frédéric Bousquet (directeur du site)

intérimaires et à fournir, par pic de production, de grosses périodes d'activité. Certains ont dû aussi revenir en équipes de jour, laissant les avantages financiers que procurait le travail de nuit. Des changements pas toujours faciles à vivre... Mais une qualité d'écoute de la part des managers est soulignée. Patrick Rollot, secrétaire du CHSCT, reste de son côté vigilant : « Depuis l'automatisation, on a l'impression d'une cadence plus élevée. Trois lignes, trois process différents et des machines

qui ne fonctionnent pas de la même manière... Entre la crise actuelle et l'automatisation, nous sommes inquiets des compétences qui pourraient partir. En revanche, en matière de parcours et d'évolution, il est vrai qu'il y a désormais

des possibilités. Notre chance : le retour des clients qui nous demandent des produits de pointe. » La période ne permet évidemment pas une totale sérénité. Le site est encore en pleine mutation car, d'ici à quelque temps, deux lignes vont fusionner... Une nouvelle transformation qui inquiète. Mais une prise en compte humaine qui semble désormais imprégner le fonctionnement de l'entreprise. Rendez-vous en 2010... ■

Béatrice Sarazin

JACQUES MONNET,  
délégué général de la Fiev



## Les équipementiers automobiles mobilisés face à la crise\*

Consciente de l'ampleur de la crise, la Fédération des industries des équipements pour véhicules (Fiev) s'est mobilisée autour de la qualité du travail.

Jacques Monnet, délégué général, en explique la stratégie : « Aujourd'hui, nous avons à gérer l'urgence, certes, mais nous devons aussi anticiper pour préserver les compétences et dégager les financements nécessaires pour envisager un futur à long terme. Le besoin de développer l'attractivité de nos métiers est encore plus important qu'avant. Cette thématique fait partie intégrante de la plate-forme de concertation et d'échanges créée entre les constructeurs et les fournisseurs de l'automobile, de façon à "chasser en meute". Nous devons savoir utiliser les "opportunités" de temps disponible que nous donne la crise pour poursuivre nos efforts. Améliorer les conditions de travail, ce n'est pas du productivisme, ni du taylorisme, c'est un enrichissement. »

\* *Propos recueillis lors de la journée organisée le 12 mars dernier par la Fiev et les Aract Picardie, Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne, Ile-de-France et Haute-Normandie : « Qualité du travail et qualité de l'emploi, quels leviers pour les entreprises ? ». Actes sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr).*

**En Suède, Ericsson propose à ses salariés licenciés pour motif économique des mesures d'accompagnement pour rebondir. Ainsi 9 500 personnes ont bénéficié d'un « programme de changement de carrière ». Une mesure très bénéfique pour l'image de marque du groupe.**

# Rester connecté avec le marché du travail

**S**outien de consultants, aides à la reconversion ou à la recherche d'emploi... Ericsson, acteur mondial du secteur des télécommunications, n'a pas été avare de moyens lorsque, de 2001 à 2005, le groupe a dû réduire ses effectifs de 30 % en Suède (et de 50 % dans le monde) pour faire face à une chute vertigineuse de ses ventes. Douze mille salariés ont été mis sur la touche. Ericsson reste pourtant reconnu en Suède par les ingénieurs et les informaticiens comme la deuxième marque la plus populaire.

Si elle n'a pas perdu sa réputation, c'est que, avec l'aide de Manpower, elle a mis en place de nombreuses mesures pour ses salariés: 9 500 personnes ont ainsi bénéficié d'un « programme de changement de carrière », appelé aussi « Forum du futur ». Mille cinq cents salariés sont partis en retraite anticipée. Mille salariés ont touché des indemnités de licenciement. Seuls cent employés ont choisi de ne profiter d'aucune mesure particulière à la fin de leur période de préavis.

## Reconversions variées

Le programme de changement de carrière, instauré par Ericsson et les syndicats, vise à offrir aux salariés

## ERICSSON

**Secteur :** télécommunication

**Activité :** téléphonie

**Effectifs :** 78 740 salariés dans le monde, 40 000 employés en Suède (en 2005)

**Région :** Stockholm, Suède

de nouvelles solutions financières à long terme, plutôt que des indemnités de licenciement valables sur le court terme. Il rassure les « survivants » – ceux qui ne sont pas touchés par la réduction d'effectifs – en montrant que leur employeur saura prendre soin d'eux s'ils devaient plus tard être licenciés. C'est aussi un moyen de ne pas ternir l'image de la marque. Sept mille cinq cents salariés sur les 9 500 ont ainsi pu, à l'issue du programme, trouver un nouvel emploi, se mettre à leur compte ou compléter leur formation. Durant cinq à douze mois, en fonction de la durée de travail au sein de l'entreprise, les salariés se sont vus offrir différents services tout en restant chez Ericsson et en conservant l'intégralité de leurs droits et de leurs salaires. Accompagnements individuels (accompagnement du changement, plan de développement...), séminaires de groupes, programmes de développement des compétences... les salariés ont également pu profiter des services de recrutement de Manpower et de ses réseaux.

Le gouvernement suédois a soutenu le projet en dédiant spécifiquement une équipe de consultants pour assister les salariés de l'entreprise. En amont, ce programme a également permis de former les responsables et les professionnels des ressources humaines à la préparation de la restructuration avant que

les accords ne soient signés. Par exemple, Manpower a aidé les managers à expliquer les avantages du Forum du futur, les a formés sur des méthodes de licenciement...

## Au chevet de la santé des travailleurs

Par ailleurs, des programmes de soutien adaptés à chacun ont été développés pour les salariés régulièrement en congé maladie pour les replacer sur le marché du travail. Des coopérations entre les services de santé au travail d'Ericsson et l'agence d'assurance sociale ont été instaurées. La difficulté pour certains de trouver un nouveau poste a fait prendre conscience à Manpower des problématiques de santé dans les entreprises en général. En effet, le fort taux d'absentéisme dans les entreprises représente un coût important pour les employeurs. C'est pourquoi les organisations doivent mettre en œuvre des stratégies et créer des outils efficaces pour favoriser la santé de leurs salariés. À partir de son expérience avec Ericsson, Manpower a ainsi développé un nouveau service dédié aux questions de santé. L'entreprise d'intérim s'intéresse à l'environnement de travail, la promotion de la santé... et vise à réduire l'absentéisme et les maladies dans les entreprises. ■

Céline Baujard (journaliste)

**3 %**

**du PIB de la Suède: c'est la contribution d'Ericsson en 2000.**

## Un groupe planétaire

Ericsson est un fournisseur d'équipement de télécommunication et de services connexes pour les réseaux fixes et mobiles, à l'échelle mondiale. Il a été créé en 1876. Son siège social est à Stockholm, en Suède, et il possède également des filiales dans plus de 50 pays. Cet exemple d'entreprise est issu du rapport *Hires (Health in Restructuring)* dont la version française est disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr).

# Un parfum de changement dans l'air

**Moins de commandes mais plus de temps pour réfléchir à l'organisation. Techniplast, PME de la filière plasturgie, perçoit cette période de baisse d'activités comme une opportunité pour structurer le management et améliorer la communication interne.**

## CONTACT

Corinne Grandou, Aract Haute-Normandie,  
c.grandou@anact.fr

**E**n l'espace d'un an, les effectifs de Techniplast ont presque fondu de moitié. Cette entreprise de la filière plasturgie, spécialisée dans la fabrication d'habillage de flacons de parfum, doit faire face depuis début 2008 à une importante baisse d'activité. Les salariés en contrat d'intérim ou en contrat à durée déterminée, qui intervenaient dans le domaine de la production, n'ont de ce fait pas été renouvelés en attendant des jours meilleurs. Engagée dans un diagnostic de son organisation avec l'Aract Haute-Normandie, Techniplast n'a cependant pas souhaité arrêter le projet malgré ces diffi-



**« C'est justement dans les périodes de faible activité que l'on peut réfléchir à l'organisation du travail. »**

*Frédéric Simian* (responsable de production)

cultés conjoncturelles. « Au contraire, c'est dans les périodes de faible activité que l'on peut réfléchir à l'organisation du travail, estime Frédéric Simian, responsable de production. Quand le carnet de commandes est plein, il faut produire

coûte que coûte, et nous n'avons pas le temps de traiter ces sujets comme des priorités. Alors, autant saisir l'opportunité. »

Le diagnostic a permis de confirmer des dysfonctionnements concernant la communication entre services, et l'organisation interne. Une réflexion a ainsi été menée sur le management, qui a été structuré.

Des responsables de services ont, par exemple, été désignés pour le contrôle qualité. Avec comme objectif une meilleure connaissance du métier de chacun. « Il s'agit de mettre en place une organisation qui permette aux gens d'aller les uns

vers les autres et de travailler ensemble, explique Frédéric Simian. Les difficultés de communication ont en effet un impact sur notre efficacité. Elles génèrent une non-qualité alors que dans une telle période nous devons être plus performants que jamais. »

## Une qualité améliorée

La première phase a donc consisté à expliquer l'intérêt de travailler en bonne intelligence. Les indicateurs de performance mis en place sont communs, et chaque service agit dessus. Les niveaux de contrôle sur la fabrication en cours ont aussi été hiérarchisés. « L'idée est d'arriver à les adapter heure par heure pour faire du contrôle plus intelligent, précise Frédéric Simian. Cela permet aux personnels de se concentrer sur les réels points de difficultés. » Résultat : la non-qualité, c'est-à-dire les rebuts et/ou les réclamations clients, a été divisée par trois. Le travail de double implication – celle du producteur dans la qualité et celle du contrôleur dans la production – porte ainsi ses fruits. Menées en période de baisse d'activité, ces actions ont permis à Techniplast de continuer à avancer. « Quand l'activité va redémarrer, il faut que nous soyons prêts », conclut Frédéric Simian. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

## Une vision plutôt positive de l'avenir

Faire en sorte que le produit imaginé par un designer devienne une réalité industrielle, tel est le métier de Techniplast qui peut prendre en charge des projets de A à Z. Un bureau d'études s'attelle à la partie conception-réalisation, et un atelier d'injection plastique prend le relais en production. Les opérations de finition et d'assemblage, jusque-là réalisées en sous-traitance, ont été rapatriées au sein de l'entreprise pour pallier la baisse d'activité. De fait, avec la crise,

« l'activité en termes de production a été divisée par trois », indique Frédéric Simian, responsable de production. L'état d'esprit, pour autant, n'est pas au défaitisme. « Nous avons aujourd'hui des produits en développement, ce qui nous donne une vision plutôt positive de l'avenir, poursuit Frédéric Simian. Mais il va falloir le temps de les développer et de les produire. Toute cette période-là, il va falloir la passer. »

# Passeport professionnel pour un parcours sans encombre

**La région Franche-Comté expérimente un passeport professionnel, validé dans sa forme par les partenaires sociaux. Il est destiné à s'inscrire dans une démarche de reconnaissance et de transférabilité des compétences du salarié d'une entreprise à une autre.**

La demande a d'abord émané des syndicats. Face aux difficultés croissantes que connaissait la filière automobile de la région Franche-Comté, cela dès avant la crise, les partenaires sociaux étaient soucieux de mettre au point un outil qui, après une rupture du contrat de travail, faciliterait le passage des salariés d'une entreprise à une autre. Le principal objectif était que ces travailleurs voient officiellement reconnus leurs compétences et savoir-faire et ne perdent pas les avantages qui y sont liés. C'est dans ce cadre que, en juin 2008, le secrétariat général aux Affaires régionales (Sgar) de la préfecture de Franche-Comté a impulsé la création d'un groupe de travail. L'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) s'en est vue confier l'animation. Ce groupe a réuni la direction régionale du travail, le conseil régional, l'ANPE, l'Union de l'industrie et

des métiers de la métallurgie (UIMM) et les organisations syndicales CGT, CFDT et CGC. La réflexion a porté sur la création d'un passeport professionnel, qui serait un véritable journal de bord du salarié. « Nous avons travaillé à dégager les principes liés à la mise en œuvre d'un tel outil, précise Christian Valenza, directeur régional de l'Afp Franche-Comté. À quoi pouvait-il servir ? Quelle pouvait être sa plus-value ? Comment l'utiliser ? Autant de questions qui nous ont permis de dégager six principes de base. »

doivent être réalisés d'ici à septembre avec l'Afp, l'UIMM et le Pôle emploi. Fact (Aract Franche-Comté) est chargée, depuis janvier 2009, d'évaluer cette expérimentation. Il faut en effet s'assurer que ce nouvel outil ne vient pas s'ajouter inutilement à la liste – déjà longue – de ceux qui existent déjà (comme le bilan de compétences, le portefeuille compétences, le passeport européen...). « C'est un outil de plus si on le considère simplement comme tel, explique Didier Thomas, directeur de Fact. Mais il en va tout autrement s'il sert une



**« C'est un outil de plus si on le considère simplement comme tel. »**

*Didier Thomas* (directeur de Fact)

Le premier de ces principes est que le passeport professionnel est la propriété du salarié et doit pouvoir être enrichi tout au long de la vie professionnelle. Ensuite, il doit être un outil de sécurisation des parcours qui s'inscrit dans une démarche contractualisée par les partenaires sociaux (voir encadré). Son but est de faciliter les transitions professionnelles, y compris intersectorielles. Ce qui induit le cinquième principe stipulant que la mise en œuvre du passeport passe par l'accompagnement spécifique des salariés, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises. Enfin, ce document doit être valorisant pour les salariés.

## Le temps des tests

Sur la forme, ce passeport a été validé par la commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (Copire). Il est à présent en période de test. Quelque 150 passeports

démarche qui permet au salarié de travailler sur ses compétences, de mieux se les approprier, de savoir en parler, de les mettre en perspective par rapport à une qualification, voire une certification. Dans ce cas, cet outil a du sens. »

Christian Valenza pointe également la plus-value envisageable « à partir du moment où cet outil s'inscrit dans la politique RH de l'entreprise. Cela permet à celle-ci d'avoir une photographie de l'évolution et des besoins en compétence ». Toutefois, la crise actuelle change quelque peu le contexte. Les mobilités étant davantage subies que choisies, il importe sans doute, plus que jamais, que ce passeport professionnel ne soit pas seulement initié après la sortie de l'emploi mais, au contraire, fasse, en amont, l'objet d'une appropriation tant par les entreprises que par les salariés. ■

Caroline Delabroy

## Une mise en œuvre qui pose questions

Si un accord a été dégagé sur la forme que devra prendre le passeport professionnel, les négociations sur sa mise en œuvre sont toujours en cours.

« Or son expérimentation n'est pas suffisamment dirigée vers des salariés en activité, s'inquiète Jacques Bauquier, secrétaire régional CGT de Franche-Comté. Comment évaluer un outil avec des salariés qui sont demandeurs d'emploi et dont le passeport n'aura pas été rempli avec leurs employeurs ? La question qui reste aussi à régler est celle de l'autorité qui va valider ce passeport. C'est un outil de certification des compétences acquises des salariés et de validation de la formation professionnelle qualifiante. À ce titre, il doit être reconnu au sein des entreprises, par les employeurs, et transférable entre entreprises. »

**Durant trois années, le groupe Seb a mené une restructuration pour adapter son outil productif. Huit cent quatre-vingt dix personnes ont été accompagnées pour poursuivre leur carrière hors ou dans le groupe. Pas de drame grâce à un principe fort : l'anticipation.**

# L'intendance à froid

« **G**érer à froid, prendre le temps pour ne laisser personne au bord du chemin. » C'est ainsi que Rémi Descosse, directeur général adjoint industrie du groupe Seb, synthétise les principes clés qui ont présidé au plan de restructuration entrepris par le groupe, l'obligeant à fermer les sites de Fresnay, Dampierre et des Vosges et à se séparer de 890 personnes, entre 2006 et 2008. À cette époque, l'en-



« **Gérer à froid, prendre le temps pour ne laisser personne au bord du chemin.** »

*Rémi Descosse* (directeur général adjoint industrie)

treprise est en bonne santé financière. Mais certains indicateurs peuvent rapidement virer au rouge si l'outil productif n'est pas adapté à la concurrence des pays de l'Est et d'Asie. « Les choix ne se font pas au hasard... Nous devons renforcer nos pôles de compétences pour accélérer l'innovation produits et processus de production, tout en redressant la rentabilité de certaines familles de produits », précise Rémi Descosse. Pour résoudre l'équation entre coût de la main-d'œuvre directe et capacités d'innovation, le leader mondial fait donc le choix de « sourcer » certains produits. Mais la dimension sociale doit primer.

## Trois années d'accompagnement

Le groupe joue donc la carte de l'anticipation pour laisser la place à une prise en compte humaine de la restructuration : action à froid, donc, avec une réduction d'effectifs programmée sur trois ans, et un accompagnement des 890 salariés. « La restructuration

s'est organisée autour de quatre principes : le temps, trois années pour mener le projet à terme ; des moyens appropriés pour soutenir la réalisation de projets personnels

et favoriser des mesures de mobilité au sein du groupe ; le financement complet par l'entreprise de préretraites ; et, enfin, la recherche d'entreprises dotées de véritables projets industriels afin de reprendre les sites et de ne pas laisser de friches industrielles », explique Harry Touret, directeur général adjoint ressources humaines. D'emblée, la communication auprès des salariés permet de poser les bases de la restructuration. Et de limiter ses effets sur la santé et les conditions de travail : « La productivité a diminué, cela est vrai. Mais la capacité de mobilisation est restée entière sur la plupart des sites. Les salariés ont continué à travailler tout en se préoccupant de la gestion de leur emploi et de la préparation de leur futur. Même si trois années, il faut l'avouer, c'est assez long, pour les salariés comme pour les managers », résume Harry Touret. Deux cabinets de consultants ont accompagné le groupe : l'un pour l'emploi et la mobilité des salariés, l'autre pour accompagner la réindustrialisation des sites. Objectif atteint

## GROUPE SEB

**Secteur :** industrie

**Activité :** fabricant de petit électroménager et articles culinaires

**Effectifs :** 20 000 salariés

**France,** 10 sites industriels

puisque les trois usines ont été reprises par des entreprises qui ont embauché des opérateurs de Seb. Au final, la facture s'élève à plus de 80 millions d'euros pour l'ensemble de l'opération... Le prix à payer pour l'anticipation et la gestion d'un dispositif complexe, lorsque l'entreprise est en capacité de le faire. Sur l'ensemble des personnels concernés, 97 % ont été reclassés. ■

Béatrice Sarazin



« **HARRY TOURET,** directeur général adjoint ressources humaines »

## Un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Il y a deux ans, le groupe Seb a également négocié un accord de GPEC autour de deux volets. « Un volet offensif pour maintenir l'employabilité. Des conventions avec l'État et l'Afpa ont permis de monter un dispositif de formations qualifiantes que 400 personnes, la première année, ont déjà demandées. Et un volet défensif que nous venons d'appliquer sur le site de Pont-Évêque (Isère) – réduction d'une centaine de postes pour redresser la compétitivité fortement compromise à cause de la crise actuelle. Il s'agit pour les seniors d'alterner des périodes de plein-emploi (jusqu'à trois mois par an) et une dispense d'activité pour le reste de l'année sur le principe de la saisonnalité de l'activité. Ils conservent leur contrat de travail, leurs avantages sociaux et, de plus, leur rémunération maintenue à 65 % en période de non travail. Cela permet de gérer la dernière partie de carrière des salariés, sans aucun licenciement », explique Harry Touret.

## POINTS DE VIGILANCE

1

## Pourquoi parler de conditions de travail en temps de crise ?

- **PARCE QUE LES RESTRUCTURATIONS S'ACCÉLÈRENT**
  - Des réorganisations rapides peuvent avoir lieu
  - Des salariés s'en vont et leurs compétences disparaissent
  - De nouveaux marchés et produits apparaissent
  - Les exigences sont encore plus grandes
- **PARCE QUE LA SANTÉ DES SALARIÉS EST EN JEU**
  - Intensification due aux équipes restreintes
  - Augmentation du stress et des risques psychosociaux
  - Augmentation des troubles musculosquelettiques
  - Perte de sens et sentiment d'injustice plus forts

→ Dans un moment de changement profond, organisation et conditions de travail constituent plus encore des facteurs de développement stratégiques qui permettront de traverser la crise. Et de préparer plus sereinement la reprise.

2

## Que peut-on faire pour s'emparer de ce sujet ?

- **À COURT TERME = À CHAUD**
  - Favoriser les coopérations
  - Dynamiser le dialogue social
  - Communiquer pour rassurer ou informer objectivement de la situation
  - Prévenir les risques
  - Éviter le fonctionnement en mode dégradé
- **À LONG TERME = À FROID**
  - Repenser les organisations
  - Anticiper les effets sur l'emploi, les métiers et les compétences
  - Identifier les compétences critiques et anticiper les besoins
  - Construire un plan d'action, notamment s'il y a des reconversions professionnelles

→ S'inscrire dans des approches en deux temps participe à la réflexion sur la stratégie de l'entreprise et pose, en anticipant, la question de l'employabilité des salariés et la capacité de régulation de l'organisation.

3

## Qui mobiliser ?

- **PRODUCTION, MAINTENANCE, SERVICE D'INGÉNIERIE ET RESSOURCES HUMAINES**
  - Faire dialoguer les différentes entités de l'entreprise pour trouver des solutions adaptées
  - Former et accompagner le management intermédiaire
  - Redéfinir les relations avec les clients et les fournisseurs (stocks, délais de livraison, etc.)
- **RAPPROCHER LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES SERVICES RESPONSABLES DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**
  - Analyser les situations nouvelles de travail et les postes avec le médecin du travail
  - Faire intervenir le CHSCT dans le cadre de ses prérogatives (consultation mais aussi analyse du travail et enquête)
  - Mettre en place un dialogue permanent avec les représentants du personnel ou les délégués
- **FAIRE APPEL À DES COLLABORATIONS EXTERNES**
  - Services de l'emploi et du travail : faciliter le recours au chômage partiel ou à des formations qualifiantes
  - Région : financement et besoins d'aides
  - Partenaires sociaux des branches et des territoires : soutenir le dialogue social territorial
  - Le réseau de l'Anact (le fonds Fact) ou des consultants spécialisés en organisation du travail ou en restructuration d'entreprises

→ De nombreuses ressources sont mobilisables, notamment sur les territoires. Lorsque l'entreprise s'est enrichie des réflexions des acteurs externes, a procédé à une consultation du personnel, il est parfois plus facile d'avancer et de redonner confiance aux salariés.



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

# MASTER\* MANAGEMENT, TRAVAIL ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL

*Un diplôme pour former aux nouveaux enjeux sociaux  
et économiques des entreprises*

# MMTDS

Informations complètes sur [www.formation-continue.dauphine.fr](http://www.formation-continue.dauphine.fr)

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Les Restructurations d'entreprises et leur impact sur la santé: exemples d'approches innovantes en entreprise**, Thomas Kieselbach et Debora Jeske, *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*, 2009, 43 p.

**Conséquences des fusions-acquisitions sur la gestion de la main-d'œuvre: une analyse empirique sur données françaises pour la vague de la fin des années 1990**, Matthieu Bunel, Richard Duhautois et Lucie Gonzalez, direction de l'Animation de la recherche, des études et des statistiques, coll. « Document d'études », janvier 2008, 97 p.

**Les Cadres à l'épreuve des mutations: confiance, méfiance, défiance**, Alain Pichon, Presses universitaires de France, coll. « Sciences sociales et sociétés », 2008, 239 p.

**Gérer les conflits autrement: méthode de négociation et de résolution des conflits**, William Ury, Jeanne Brett, Stephen Goldberg, François Mancy et Jacques Dermagne, A2C Medias, 2008, 254 p.

**Les Mutations des industries et des services**, Myriam Campinos-Dubernet, Marie-Christine Comes et Dominique Redor, Octarès éditions, 2007, 201 p.

**Flexi-sécurité: l'invention des transitions professionnelles**, Danielle Kaisergruber, éd. de l'Anact, octobre 2006, 132 p.

**Mieux vivre les restructurations: anticiper et coopérer**, Dominique Thierry, Jean-Noël Tuillier et Jean-Pierre Aubert, éd. d'Organisation, coll. « Développement et emploi », 2003, 163 p.

## ARTICLES

« **Les conditions de travail, parents pauvres de la crise?** », lettre de l'Aract de Haute-Normandie, *Au fil de l'Aract*, n° 28, avril 2009, 8 p.

« **Passer la crise sans perdre ses forces vives** », *L'Usine nouvelle*, n° 3143, 16 avril 2009, pp. 44-46.



## DU MANAGEMENT DES COMPÉTENCES AU MANAGEMENT DU TRAVAIL

Certaines formes de gestion des compétences, en laissant les salariés seuls aux prises avec les exigences qui leur sont prescrites, se réduisent, de fait, au pur contrôle des comportements. Mais il n'y a là rien d'inéluctable, pour peu que soit mis en œuvre un authentique « management du travail » qui conjugue exigence de performance et soutien organisationnel aux salariés. Il s'agit d'un véritable changement de paradigme, indispensable à toute entreprise qui souhaite manager l'initiative, l'autonomie et la responsabilité qu'elle attend de ses collaborateurs. Issu d'un séminaire réunissant chercheurs, consultants et intervenants du réseau Anact, l'ouvrage fait le bilan critique et approfondi d'une dizaine de démarches conduites dans les entreprises petites et grandes. Il dégage les nécessités d'un véritable management du travail et propose des solutions opérationnelles.

*Du management des compétences au management du travail*, coordonné par Bernard Devin, Christian Jouvenot et Florence Loislil, éd. de l'Anact, 2009. 304 p.  
**Pour commander : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**



« **Alternatives au licenciement: les entreprises tentent d'amortir la crise** », *Entreprise & carrières*, n° 946, 17 mars 2009, pp. 23.

« **Manager dans la tourmente** », Lucie Delaporte et Lionel Steinmann, *Enjeux - Les Échos*, n° 254, février 2009, pp. 30-44.

« **Négocier un accord GPEC en temps de crise est contre-productif** », Fanny Bachelet, *Liaisons sociales*, n° 99, février 2009, pp. 6-7.

« **Chômage technique? Pensez formation** », *L'Usine nouvelle*, n° 3136, 26 février 2009, pp. 44-50.

« **C'est le creux de la vague, préparez l'avenir** », Olivier Vassal, *L'Expansion Management Review*, n° 130, septembre 2008, pp. 9-61.

« **Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires** », dossier de *Travail et changement*, n° 311, novembre-décembre 2006, 16 p.

« **Anticiper les restructurations et les mutations économiques** », Knock Billy, *Info Flash*, n° 689, novembre 2006, pp. 17-20.

« **L'Europe doit s'intéresser aux restructurations** », Claude-Emmanuel Triomphe, *Liaisons sociales Europe*, n° 164, décembre 2006, pp. 5-8.



sur le web

**Comment procéder à des restructurations socialement responsables dans le contexte de la crise actuelle**, *Innovative Restructuring European Networks of Experts*, janvier 2009: un rapport de l'association Travail emploi Europe société (Astrees), téléchargeable sur [www.astrees.org/crise-et-gestion-des-restructurations---rapport-final-irene\\_fr\\_70\\_art\\_198.html](http://www.astrees.org/crise-et-gestion-des-restructurations---rapport-final-irene_fr_70_art_198.html)

**Sommet et crise sociale: de nouvelles voies sont ouvertes?** Interrogation du Centre des jeunes dirigeants sur [www.cjd.net](http://www.cjd.net)

Téléchargez le rapport *Hires (Health and Restructuring)*, *La Santé dans les restructurations: approches innovantes et recommandations de principe*, sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



sur [anact.fr](http://anact.fr)



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

Directeur de la publication: Jean-Baptiste Obéniche — directeur de la rédaction: Gilles Heude — responsable des éditions: Sylvie Setier —  
rédactrice en chef: Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr)

Réalisation Reed Publishing — chef de projet: B. Lacraberie; journalistes: C. Baujard, C. Delabroy, M. Jaouën; secrétaire de rédaction: G. Hochet; illustrateur: Tino; directrice artistique: A. Ladevie; fabrication: M-N Faroux — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux — impression: imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal: 3<sup>e</sup> trimestre 2009. 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.