

Les managers : des opérateurs stratégiques, un premier contact stratégique

Dominique Baradat

Chargée de missions, ARACT Aquitaine

Philippe Capdevielle

Gérant, Entreprise Capdevielle

Véronique Capdevielle

Responsable administrative et financière, Entreprise Capdevielle

Pour introduire cette conférence, Dominique Baradat pose les questions suivantes : « Quels sont les opérateurs stratégiques ? Les managers ? Les ergonomes ? Ou bien les deux ? Et de quelle manière le management nous a-t-il réinterrogé sur notre pratique ? ». Cette conférence sera focalisée sur la première rencontre qui a eu lieu entre ces trois acteurs : Dominique Baradat, Véronique et Philippe Capdevielle.

1. Présentation de l'entreprise et de la problématique

Véronique Capdevielle

L'entreprise est gérée par le chef d'entreprise, Philippe Capdevielle. Cuisinier et autodidacte, ceci ne simplifie pas sa tâche, tout comme la mienne et celle des collaborateurs ! Philippe et moi avons créé l'entreprise en 1989. Nous nous sommes toujours sentis très concernés par les problématiques de travail. Ces problématiques ont tout d'abord été les nôtres, puis avec l'embauche d'autres personnes, il a fallu répondre à d'autres problématiques. Avec un chiffre d'affaires de trois millions d'euros hors taxe, cette PME organise et livre des repas pour des particuliers ou des sociétés allant jusqu'à 3000 personnes. Située à Bruges, sur un terrain de 1600 m², l'entreprise possède un laboratoire de cuisine de 700 m² (sans aucune possibilité d'agrandissement), douze véhicules, un entrepôt logistique et des bureaux commerciaux. L'équipe se compose de 16 permanents avec un équivalent temps plein (ETP) de trente personnes. L'activité saisonnière est forte : en été, beaucoup d'extras sont recrutés. Ceci fait doubler les statistiques d'ETP d'une part, et rajoute une problématique à l'activité d'autre part. Le turnover est très faible, il fait bon vivre dans notre entreprise.

Cependant, aujourd'hui, notre problématique est la suivante : nous rencontrons des difficultés à exercer correctement certaines prestations du fait de l'augmentation d'activité, de la saturation des véhicules, des espaces trop étroits, d'une ambiance de travail parfois délétère, des pertes de produits et des difficultés inhérentes à l'activité du laboratoire.

En effet, fin 2012, Philippe fait le constat que le laboratoire logistique est sale et mal rangé. Il décide alors de le délocaliser à 500 mètres de l'entreprise. Cette délocalisation signifiait alors un déménagement nécessitant de déplacer trois personnes, de scinder l'équipe en deux, etc.

En parallèle de mon travail dans l'entreprise, j'ai eu l'occasion de passer un master ESC et ce projet de déménagement a fait l'objet d'un cas d'école durant un cours de gestion projet. Plus on avançait dans ce cours et plus je me rendais compte que l'on faisait une erreur en délocalisant le laboratoire de logistique. Ce déménagement allait engendrer des pertes au niveau de l'ambiance de travail, de l'esprit et du

sentiment d'appartenance que se sont créés les opérateurs au fil des années. Suite à ces études, j'ai discuté avec Philippe en lui faisant part de mes doutes et pour cela, j'ai appuyé mon argumentaire à l'aide d'un tableau Excel reprenant les coûts réels du déménagement et les coûts cachés. Je savais que je pouvais le convaincre en lui parlant d'argent. Philippe m'a alors demandé de trouver une solution, sachant que le bail pour le nouveau laboratoire allait être signé huit jours plus tard. J'ai alors entamé des recherches Internet et j'ai trouvé le site de l'ARACT. Il s'en est suivi un entretien téléphonique avec D. Baradat. Dominique a été très réactive, et c'est ce qui nous a beaucoup plu. On a également apprécié son humilité et le fait qu'elle nous laisse libres de notre décision : peu importe notre choix, elle nous accompagnerait. À ce moment-là, je n'étais plus seule pour convaincre et aider Philippe à prendre la bonne décision pour l'entreprise. Dominique nous propose ensuite un FACT (Fond pour l'Amélioration des Conditions de Travail) pour l'accompagnement du projet par des ergonomes. Mais l'objectif principal était ici d'arrêter la signature du bail pour ce nouveau laboratoire !

2. L'intervention de l'ARACT

Dominique Baradat

Il m'a fallu trois heures de stratégie pour arrêter ce bail. J'étais devant des interlocuteurs qui me paraissaient opérationnels et concrets. Véronique était mon alliée. Je voulais les accompagner dans leur projet, qu'ils décident de déménager ou non. Tout de même, ma stratégie était de faire en sorte que le doute qu'ils avaient vis-à-vis de leur projet de déménagement s'agrandisse *afin qu'ils ne signent pas le bail* pour détourner cette signature du bail. J'avais la conviction que ce projet n'était pas abouti. On a alors évoqué ensemble la conduite de projet, avec l'idée de leur amener des éléments du travail essentiels pour qu'ils puissent prendre une décision. Ma stratégie a été de positionner Philippe dans sa posture de décideur et de le rassurer sur celle-ci. Il était important que nous nous mettions d'accord sur une démarche à mettre en œuvre, sur l'urgence de la situation et sur les faisabilités techniques et financières du projet. De la sorte, j'ai veillé à modifier mon vocabulaire pour ne pas leur parler de « modifications » ou de « transformations », mais plutôt d'« enrichissements », de « compléter », etc. Ensuite, avec Véronique, on a commencé à mettre en place le projet et on a constitué le groupe projet, sans même qu'il y ait eu un accord concret. On a engagé ensemble la question du projet avec l'idée qu'il n'y ait pas d'intérêt, à ce moment-là, de se rendre sur le terrain. C'est essentiellement mon expérience qui m'a permis de leur donner des éléments de situations de travail pour essayer de les convaincre. L'aide financière était un élément important pour Philippe.

3. L'intervention des ergonomes et les choix des managers

Véronique Capdevielle

Dominique Baradat nous a proposé plusieurs cabinets d'ergonomes. Nous avons choisi celui qui a été le plus réactif. Nous avons alors travaillé avec Thomas Autier et Jean-Baptiste Lépy du cabinet Ergonova pendant presque un an. C'est grâce à eux que ce projet a pris forme. Ils nous ont tout d'abord regardé travailler. Je vais citer une situation de travail qui, pour Philippe et moi-même, a conforté notre choix de s'orienter vers une intervention ergonomique. La situation est la suivante : dans notre entreprise, le service commercial, en charge de la commercialisation des plateaux-repas, doit donner des bons de production au service production cuisine. Pour différencier cette activité de l'activité « prestation de service », ces bons sont de couleurs différentes chaque semaine. Lors des observations, un des deux ergonomes se place à côté de la commerciale. Celle-ci imprime son bon de production. L'imprimante étant dans un autre bureau, elle se lève pour mettre du papier bleu dans l'imprimante, retourne à son poste pour lancer l'impression et repart à l'imprimante pour récupérer le bon. Ensuite, elle apporte le bon au service de production cuisine. L'ergonome l'interroge alors sur l'utilité de ses couleurs et elle lui

explique que ces fiches sont destinées aux cuisiniers et que les couleurs vont leur permettre de mieux s'organiser. Alors, les ergonomes descendent en cuisine avec la commerciale. Ils s'aperçoivent que les cuisiniers ne se servent pas de l'indice « couleur », mais de la date également inscrite sur ce bon. Jusqu'ici, cela faisait plus d'un an que la commerciale se levait dix fois par jour à l'imprimante pour respecter ce code couleur. Immédiatement, ce genre de situation de travail nous a permis de prendre conscience que de petits aménagements pour chaque opérateur nous faisaient perdre du temps, de l'espace et de l'argent. De cette manière, toutes les situations de travail ont été analysées afin de réaliser des « coupes franches », dans le but que chaque service arrête de perdre son temps. Une fois ces coupes franches effectuées, l'entreprise a été réorganisée et le laboratoire logistique réaménagé. Nous avons également acheté du matériel pour permettre la réalisation de transformations proposées lors de l'intervention.

Suite à cette intervention ergonomique, les opérateurs de cette entreprise nous font savoir qu'ils souhaitent prendre la parole. Philippe et moi avons alors organisé une « soirée post-it » consistant à inscrire toutes leurs idées pour l'entreprise sur des « post-it ». Cette initiative était réalisée dans le but de rendre les opérateurs plus autonomes, plus productifs et plus heureux. Nous avons eu du mal à fournir en « post-it » tellement les idées fusaient ! Cette soirée a donné lieu à la création de douze groupes projets et à un intéressement aux bénéficiaires. Suite à cela, mon poste est devenu redondant et j'ai ainsi décidé de quitter mon poste de directrice.

Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne sans poste de directeur et les groupes projets pilotent l'entreprise avec Philippe. L'organigramme hiérarchique a été supprimé, il n'y a plus de délégation ; les opérateurs peuvent désormais monter en compétences et nous avons mis en place un système d'autocontrôle. J'ai espoir que ce fonctionnement se maintiendra dans le temps. C'est quelque chose qui a été très bénéfique pour tout le monde.

4. La demande doit-elle être le commencement d'une intervention ?

Dominique Baradat

Revenons sur quelques éléments de réflexion concernant cette pratique, sur cette première rencontre avec Madame et Monsieur Capdevielle et sur les stratégies qu'on peut avoir avec des dirigeants de PME. Finalement, je me pose la question « Mais, qu'est-ce que j'ai fait pour cette entreprise ? ».

Tout d'abord, la stratégie pour moi est de laisser un peu de côté la demande pour m'intéresser aux projets stratégiques de l'entreprise et essayer, à chaque fois, d'être présente dans ces « avant-interventions ». Il y aura suffisamment de temps pour retravailler la demande ultérieurement. Il s'agit alors de replacer le travail au centre des décisions et des actions, comme nous l'a souvent dit Jacques Christol. Cependant, je ne sais pas ce qui fait que, dans la rencontre duelle entre un dirigeant et un intervenant, la confiance s'installe et les dirigeants ont envie de partager ce projet et de se libérer du temps pour cela. Cette relation duelle avec un décideur devient parfois amicale, et ceci n'est pas une relation honteuse : il s'agit d'une relation d'accompagnement.

Ensuite, la prise de risque est pour moi quelque chose d'important. On a parfois la conviction qu'un passage par la case départ (c'est-à-dire par celle de l'organisation du travail), est obligatoire pour éviter à un projet d'échouer. Par exemple, si le bail avait été signé, Philippe aurait poursuivi le projet qu'il avait commencé à mettre en place et on l'aurait accompagné, mais ça n'aurait pas été le même projet. Ce premier entretien n'était pas tant pour placer l'ergonomie et le travail au cœur du projet, même si j'ai utilisé ces moyens-là, mais le but était d'arrêter le bail. Parfois la question de la demande peut être repoussée et ne pas être abordée lors de ces premiers entretiens. Je pense qu'il faut se centrer sur le projet stratégique de l'entreprise. Pour ma part, j'ai un positionnement un peu particulier puisqu'à l'ARACT on

ne fait pas d'intervention ; on relaie l'intervention à des ergonomes consultants avec qui on a l'habitude de travailler.

Suite à cela, je renvoie l'interrogation suivante : « Face à des acteurs stratégiques, l'intervenante que je suis, avec mes valeurs sur la question de l'homme au travail et la place du travail dans les organisations, doit également faire preuve de stratégies. S'agit-il de voies nouvelles ou bien s'agit-il d'une dérive ? »

5. La vision de l'ergonomie par un chef d'entreprise PME

Philippe Capdevielle

Véronique et Dominique viennent de vous faire un cours magistral sur le « comment faire croire au chef d'entreprise qu'il a raison ? ». Vous, ergonomes, vous avez fait des études pour « faire croire au chef d'entreprise qu'il a la main sur l'entreprise et que c'est lui qui prend la décision, mais en fait vous faites ce que vous voulez ! ». Dans la mesure où le chef d'entreprise n'en a pas conscience et qu'il est heureux, je n'y vois aucune objection ! Quand Véronique m'a mis en alerte quant aux risques qu'on encourrait avec le projet de déménagement, je me suis posé des questions et je l'ai écoutée. J'avais besoin qu'elle justifie ses propos, d'où la nécessité d'avoir les bons interlocuteurs en face de soi. Je ne connais pas votre travail d'ergonome, mais je sais simplement une chose : une petite entreprise comme la nôtre ne peut écouter des gens que s'ils vont vite.

En ce sens, si les démarches pour commencer ce projet avaient été trop longues, nous aurions très certainement renoncé parce que, ne connaissant pas l'ergonomie, j'aurais eu autre chose à faire que de perdre du temps. Alors aujourd'hui, je souhaite faire savoir aux ergonomes ce que pense un chef d'entreprise, que je suis, de l'ergonomie. Nous avons une vision assez opaque de votre travail. Si on ne connaît pas votre métier, les ergonomes sont perçus comme une « bande d'emmerdeurs » imposant des chaises et des tables à des prix excessifs pour des opérateurs qui ne seront plus dans l'entreprise quelques années plus tard ! Bien évidemment j'ai changé d'avis ! S'il n'y avait pas eu des gens qui étaient arrivés en toute humilité, en toute discrétion, en faisant attention aux prérogatives de l'entreprise et avec la volonté de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ce projet et cette alliance n'auraient pas fonctionné. Le comportement qu'ont adopté les ergonomes à notre égard m'a permis d'être plus enclin à les écouter. Avec cette philosophie, on a continué à faire marcher notre entreprise et maintenant, tous nos projets ont une composante « ergonomique ».