

L'accompagnement au long court des TPE : entre création et innovation

Aurélie Deffains-Beddok

Ergonome Européen®, SMTI 82, Montauban

Josiane Maury

Directrice Mission locale pour l'insertion, Tarn-et-Garonne

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Deffains-Beddok, A. et Maury, J. (2017). L'accompagnement au long court des TPE : entre création et innovation. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Aurélie Deffains-Beddok

Donc l'idée de notre communication, c'est de parler un peu de la spécificité du suivi des entreprises quand on est en service de santé au travail. En fait, on accompagne à peu près 90% de PE et 80% de TPE, et il se pose souvent la question : « est-ce que l'on fait de l'innovation ou de la création ? De la modernisation ? Donc, aujourd'hui, on va vous parler de la spécificité, la particularité d'une action qu'on a réalisée au sein de la mission locale du Tarn-et-Garonne. Cette action a couru de 2011, pour les premières rencontres, à aujourd'hui.

Josiane Maury

On va commencer par se présenter pour que vous sachiez qui l'on est.

Je m'appelle Josiane Maury, je suis Directrice d'une Mission locale, qui gère l'insertion professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. Donc on est en plein dans le secteur social. Mon dernier diplôme est un CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale). À l'origine – je retourne à mes premiers amours professionnels – j'ai un DESS de psychologie du travail et de la vie sociale, que j'ai fait à Toulouse avec une spécialisation en ergonomie et conditions du travail. J'ai plusieurs expériences professionnelles, dont une comme intervenante en entreprise, et je suis depuis 17 ans, par le hasard professionnel, dans le secteur de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. J'ai connu deux postes de direction et je suis directrice de la mission locale à Montauban depuis 14 ans, ce qui fait beaucoup.

Aurélie Deffains-Beddok

Aurélie Deffains-Beddock, je suis ergonomiste européen depuis 12 ans. J'ai fait un master de psychologie du travail à Rennes, je suis IPRP en service de santé au travail à Montauban depuis 2010 et ma petite spécificité, c'est que ce n'est pas mon premier poste. Avant d'être en service de santé au travail, j'étais consultante au sein d'un cabinet d'ergonomie, dont trois ans au sein d'un plateau de conception à Toulouse. Au sein du service, nous sommes plusieurs ergonomes, trois, et pour ma part, je suis référente de tout ce qui est « risques psychosociaux », la conduite de projet organisationnelle et la qualité de vie au travail. Donc, nous sommes ici pour représenter deux structures associatives, la première est la mission locale du Tarn-et-Garonne.

Josiane Maury

C'est effectivement une structure associative. Nous avons comme mission de service public de mettre en œuvre les politiques publiques en faveur des jeunes. Vous avez dû entendre parler de la garantie jeune des emplois d'avenir. Ce sont typiquement des mesures qui sont confiées aux missions locales, parce qu'elles touchent les publics jeunes. Une mission locale a comme particularité d'avoir plusieurs financeurs. Qui dit financeurs, dit donneurs d'ordres et exigences de résultats : l'état, le ministère du Travail, le conseil régional, le conseil départemental, et on a les collectivités locales, communes, communauté de communes et une communauté

d'agglomération qui sont aussi financeurs, donc plusieurs financements. Une particularité de toutes les missions locales : ce sont des élues qui pilotent statutairement les missions locales. Dans le Tarn-et-Garonne, c'est le président du conseil départemental qui est le président de la mission locale, et comme le président du conseil départemental n'a pas que ça à faire, il délègue au vice-président, qui est donc mon responsable, auquel je me réfère. Dans le Tarn-et-Garonne, en 14 ans, on a eu 5 vice-présidents, donc ça veut dire que ce n'est pas une tâche qu'ils font avec plaisir. Il y a aujourd'hui 44 salariés, personnes mises à disposition par la ville de Montauban, et de jeunes en services publics. Une particularité dans cette mission locale, c'est qu'il y a eu un plan social en 2007, et on a vu partir 25% de l'effectif. Ce fut un traumatisme bien sûr, pour les salariés qui sont partis, pour les salariés qui sont restés et qu'il a fallu accompagner, et pour les administrateurs qui à un moment donné ont dû voter ce plan social. Une autre particularité est que nous n'avons jamais été dans l'obligation légale d'avoir un CE. Mais on est dans le secteur social et on a un vice-président qui, voulant faire de son mieux, a mis en place un comité d'entreprise. Donc aujourd'hui, on a un délégué du personnel, un comité d'entreprise, une mission de CHSCT et une représentante syndicale. Dans l'histoire de la mission locale, il y a une syndicale unique qui a été extrêmement forte, puisque quand je suis arrivée, j'étais la seule salariée à ne pas être syndiquée dans ce syndicat. Et il me valait effectivement mieux l'être. La pression allait du bouquet de fleurs à la menace pour adhérer au syndicat, ce que je n'ai jamais fait. Particularité aussi de toutes les missions locales, c'est que nous devons constamment nous adapter aux politiques, aux contextes et bien sûr aux publics. C'est un peu le public qui nous commande, mais ce n'est pas lui qui nous oblige à changer très souvent. Il y a bien des politiques qui changent. Là, on va avoir des élections et nous, on s'attend à partir de septembre à d'autres mesures, d'autres orientations, et c'est une adaptation permanente nécessaire, mais aussi intéressante parce qu'à chaque fois, il faut remettre en question les pratiques et les façons de faire.

Aurélie Deffains-Beddok

Ça peut aussi être un peu usant pour les effectifs, de s'adapter en permanence à des règles changeantes. C'est innovant, mais d'un côté, toujours remettre en question... mais on en parlera plus tard. On vous dépeint un peu le cadre de l'association et le cadre réglementaire pour ensuite vous raconter notre histoire. Moi, je fais un petit rappel de la particularité des services de santé au travail, parce que c'est un exercice qui n'est pas simple aussi, en tant qu'ergonome. Celui de Montauban est référent pour 4 300 entreprises, avec 39 000 salariés suivis, avec une culture historique qui est celle de la médecine du travail. Il y avait donc cette culture de la visite médicale associée à chaque salarié. L'association est née par une obligation d'employeurs d'avoir quelque chose pour gérer la santé de leurs salariés. C'est donc au départ des employeurs qui ont choisi de créer la structure et au départ, le CA n'était pas paritaire : c'était le MEDEF et tout ça qui géraient nos associations. Et en fait, ils décidaient chaque année de la cotisation qu'ils payaient par services, par salarié qui, pour notre part, est à la hauteur de 90 euros par salarié. Il faut savoir que pour nous, le service de l'équipe pluridisciplinaire est payé dès janvier via les cotisations. On n'a donc pas quelque part le contexte de la proposition technico-commerciale

qui gèrerait nos actions, mais cela entraîne d'autres questions. Déjà, parce qu'on est vraiment le fruit d'une mutation réglementaire depuis 2000. Je suis, en tant qu'IPRP, le fruit de ces réformes. Il y a encore 15 ans, dans les services de santé au travail, il n'y avait pas d'IPRP, il n'y avait pas d'ergonome. C'est la volonté de passer d'une médecine du travail à des services de santé au travail, avec une approche individuelle et médicale qui est passée à une approche collective et pluridisciplinaire qui est préférable. Mais cela reste quand même encore difficile à mettre en œuvre. On va dire qu'il y a quand même toujours des services qui attendent, face aux 90 euros, le service qui est dû. Avant c'était la visite, et maintenant, la priorité des services est mise sur la prévention primaire, avec une articulation souhaitée entre la santé et la performance globale de l'entreprise, en privilégiant des associations stratégiques qui jouent sur la conception des systèmes de travail, que ce soit technique ou organisationnel. Mais en fait le statut de l'intervention, via ces cotisations, pose des problèmes quand même à l'intervention, parce que cela amène la question : « est-ce que l'intervention est un droit ? Est-ce que toute cotisation donne le droit à un service ? » On a une pratique qui est en construction au sein des services et où la construction sociale de l'intervention et la stratégie reste un enjeu majeur. L'expérience que l'on va vous décrire est un exemple intéressant d'une rencontre qui ne s'est pas forcément super bien déroulée. C'est-à-dire qu'en 2011, on s'est rencontré sur un clash.

Josiane Maury

Le clash, c'est effectivement en 2011. Plan social en 2007, trois années difficiles, parce qu'il a fallu accompagner, reconstruire, retravailler. On avait moins 25% du personnel, on avait la même masse de travail, le même public qui augmentait chaque année et des financeurs qui disaient « bon OK ». Mais le problème, nous, à la fin de l'année, c'est qu'on a des objectifs et il a fallu organiser tout ça. Je vous le fais court, mais vous comprenez tout ce que cela a pu entraîner : des pertes de santé très régulières, les représentants du personnel qui parlaient de souffrance au travail, de mal-être, de consulter des psychiatres. Bref, on avait la totale, et il fallait accompagner tout ça. Évidemment, « c'était la faute de la directrice ou du président qui ne faisait pas ce qu'il fallait ». Face à tout ça, je vous le fais court, mais moi, dans ma posture de directrice, je voyais bien tout cela ; je me disais « comment faire pour accompagner ? » Et un jour, je reçois un courrier du service de santé au travail qui annonce qu'effectivement ces services sont proposés. Avec la position de directeur, la médecine du travail n'était pas quand même vécue comme facteur aidant. Moi, en tant que salariée, j'avais bien une visite médicale, mais ce n'est pas là que je racontais mes problèmes, si j'en avais. C'était plutôt un passage obligatoire, donc j'en avais pour 15-20 minutes et hop, je repartais pour autre chose. Mais en tant que directrice, moi, je ne l'ai pas trop vécu ? J'avais le retour des collègues qui disaient « purée, ils nous envoient une inaptitude au travail, il faut qu'on se débrouille ». Bon, donc on se regardait plutôt en chien de faïence qu'entre partenaires. Avec cette plaquette, je me dis, moi en plus avec mon passé de psycho, « chouette le service évolue, il y a de nouvelles prestations, un ergonome, on travaille la prévention des risques psychosociaux, etc. » Je prends tout de suite contact et je dis effectivement que je suis partante pour travailler

et dans ma demande, ce que j'en attendais, c'était un diagnostic, c'était qu'ils m'aident à poser un diagnostic. Ce que me renvoyaient les représentants du personnel, c'est que tout le mal-être des salariés venait du travail. Quand même, il faut faire la part des choses, quelle était la part du travail et du hors-travail, et ça, je n'arrivais pas à le faire. Je les ai appelés en me disant « je vais enfin avoir des professionnels qui vont m'aider à faire un diagnostic objectif qui va permettre de poser ces éléments-là. » Ça ne s'est pas du tout passé comme cela. On a dû passer trois quarts d'heure/une heure en réunion, le représentant du personnel est parti en claquant la porte, moi j'avais le politique, comme disait Aurélie, du canard, c'est-à-dire que tout me tombait dessus et je ramassais mes plumes en attendant que cela se passe. Aurélie essayait de reprendre, voyant bien la tournure imprévue, le médecin du travail était en position effacée. Bref, ça a été un clash complet. Ça n'a pas du tout été porteur, ça a été mal vécu par les représentants du personnel qui ont vu un moyen de masquer je ne sais pas quoi. Moi, ce n'était pas du tout l'attente que j'avais et la SMTI ne comprenait pas ce qui s'était passé. Ça s'est arrêté en disant « reprenez le dialogue social dans l'entreprise et revoyons-nous ». Le fait est qu'après cette réunion, je n'ai jamais rappelé la SMTI, la SMTI ne m'a jamais rappelé et les représentants du personnel et les salariés n'en ont jamais reparlé.

Aurélie Deffains-Beddok

Moi, je me dis que c'était la première intervention parce qu'en fait, on était devant un dialogue hyper campé. C'était couplé à des postures complètement radicalisées et un conflit énorme. En fait, on avait quelqu'un qui, à l'époque, était complètement dans le déni, avec une posture où tout glissait et vraiment sans réactions, et avec une IRP qui pour le coup était en mode combat. C'était vraiment la guerre, ils vous en mettaient un petit peu plein la tête. On s'est retrouvé en posture de dire... il y avait une partie qui demandait ce qui est personnel dans la souffrance au travail et les autres pour qui la souffrance au travail vient de l'organisation, mais surtout du système de gouvernance et de la directrice : « on attend quelque part de trouver le responsable, qu'il se barre et après ça ira mieux ». Quelle que soit la posture qu'on aurait pu prendre, c'était le mauvais coup, parce que l'on aurait choisi un camp. C'était tellement campé que les conditions de travail et d'intervention ne sont pas réunies, donc « mettez-vous au moins d'accord sur une demande et un besoin, s'il y a quelque chose ou pas, et puis on reviendra » et on est parti sur ça. Les années sont passées et les retrouvailles ont eu lieu en 2015, où les gens avaient fait un petit peu de chemin. Le chemin de la mission locale était un chemin vers la débandade, avec de plus en plus d'alertes sur la santé, des salariés qui ont été mis inaptes entre-temps et la recherche de moyens, d'aides pour essayer de résoudre les choses avec une mobilisation... Vous vous étiez saisi du projet associatif pour essayer de remettre du lien, mais quand on est hyper dans le conflit, ça reste compliqué de parler de tout projet associatif. S'il n'y a pas de discussion autour du travail ou si ça part en conflit, on ne mettait que les choses qui n'étaient pas trop conflictuelles, donc finalement, c'était un petit peu vide de sens. Après, il y avait eu des liens, des volontés de mettre en place des actions, avec l'ARACT toulousaine à l'époque. Mais dans le même moment, il y a eu une nouvelle lettre d'alerte du médecin du travail en juillet 2015,

où l'action a été imposée par le président de l'époque du conseil départemental. Les relations partenariales étaient compliquées, c'est donc un lancement du travail partenarial avec le SMTI imposé. De notre côté, avec le SMTI, on se sentait un petit peu plus outillées sur ces questions, parce qu'en 2011 et 2015, il y a eu des expériences multiples de situations similaires avec des collectifs en panne où, en fait, l'accompagnement au dialogue social, les actions sur le management, la reconstruction d'espaces de discussion autour du travail et surtout la conduite du changement sont devenus petit à petit notre cœur de pratique. On a un terrain d'emploi qui fait qu'il n'y a plus tellement d'activité industrielle, on accompagne beaucoup de services maintenant, et l'activité de régulation, de construction de collectif, c'est un nouvel enjeu. À côté de ça, le cadre théorique a pas mal évolué, notamment pour les ergonomes, puisque l'outil scientifique a progressé très rapidement. Les méthodologies pour agir sur les organisations, accompagner les collectifs m'ont beaucoup aidée dans la pratique ; je pense notamment au rapport GOLLAC qui est tombé en 2011 et qui a ciblé les dimensions du travail plus clairement, parce qu'en 2010, le RPS c'était quand même assez flou. Les travaux émergent aussi sur de nouveaux modes d'organisations comme levier de promotion de la santé et de la performance en entreprise ; je pense à Irène Gaillard avec son projet STOP. Et puis la légitimité grandissante des ergonomes sur les questions d'organisations. Moi, j'ai pas mal soutenu ma pratique, notamment avec la thèse de Raoni Rocha à Bordeaux, les travaux de François Daniellou sur l'activité des décideurs et le silence organisationnel, qui était pour le coup assez criant chez vous. Vous étiez complètement coupés du réel du travail, ce côté canard où l'on n'entend plus rien était très présent et moi, cela m'a permis de mettre des mots sur ce que j'avais observé, même si c'était, ces travaux-là, plutôt dans le contexte d'enjeux de sécurité industrielle. Heureusement on ne risquait pas AZF, mais bon ça restait quand même compliqué. Et les travaux de Johan Petit et Bernard Dugué sur la qualité empêchée... On avait quand même plus de méthode pour le côté organisation et les entreprises de services comme les mutuelles, etc. Je pense que c'était plutôt pas mal et aussi les travaux de Monsieur Hubault dont Atemis. À côté de ça, on a eu un rapprochement avec la psychodynamique du travail, donc l'école de Christophe Dejourné, c'est-à-dire que l'on a mis en place des dispositifs pluridisciplinaires. C'est-à-dire aujourd'hui, sur la souffrance au travail au service de santé au travail de Montauban, on a des psychologues cliniciens, on a des psychodynamiciens du travail qui agissent sur les collectifs, mais plus à visée de médiation, etc. Et finalement, le travail de l'ergonome sur la question des organisations est beaucoup plus clair, on a plus d'interlocuteurs, les métiers sont plus évolués. Mais par contre, pour ma part, sur ces questions trop cristallisées avec la difficulté de faire bouger les systèmes de défense de collectifs complètement sur la défensive, j'ai aussi fait un module complémentaire via le CNAM en 2014 via le laboratoire de Christophe Dejourné, ce qui ne m'a finalement pas mal aidé.

De la, 2015-2016, on passe à la phase diagnostic, où une présentation de l'intervention qui finalement se passe plutôt bien. On a une demande et un besoin qui sont devenus partagés, avec un démarrage consensuel et une approche par le travail et l'organisation. Après, on avait un objectif d'amélioration pour tous, mais dès le départ il y avait des précautions utiles quand on a présenté l'action. On savait que le chemin vers la transformation,

c'est l'une des premières propositions d'intervention pour aller vers un mieux-être au travail. Cela ne veut pas forcément dire que l'intervention est confortable. Parce qu'il y avait tout de même une demande de cocon : « on va écouter les gens ». Mais moi, je leur ai dit, « on va écouter le travail, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et a priori, pour aller mieux, parfois cela demande des efforts. Ça va un peu bousculer les certitudes et finalement si vous n'êtes pas trop prêt à être bousculé, il ne faudrait peut-être mieux pas que l'on travaille ensemble ». J'exagère, mais il y aura des phases de digestions et l'action va prendre du temps.

Josiane Maury

Oui, effectivement, pour être tout à fait sincère avec vous, le choix de travailler avec Aurélie, dans les choses que j'ai essayé de mettre en place, j'ai à un moment donné contacté le MIDACT, l'ARACT toulousaine, mais cela ne s'est jamais fait pour diverses raisons. Il y a eu deux tentatives et à chaque fois nous n'étions pas prêts. Comme nous n'étions pas prêts en 2011 à travailler avec le service de santé au travail, on n'était pas prêt collectivement à travailler sur une démarche projet avec le MIDACT. Donc, il y a une première tentative qui n'a pas abouti et une deuxième tentative qui nous a amenés en juillet 2015 où là, nous étions à la prise de décision : « est-ce qu'on travaille ou pas » ? Chaque fois, il y a un comité de pilotage – je ne décide pas tout seul – on fait un comité de pilotage avec les représentants du personnel ou différents salariés et on était arrivé à peu près à se dire, même si les choses n'étaient pas très bien calées : « le MIDACT peut nous aider à travailler sur la qualité de vie au travail ». Le vice-président a reçu cette lettre du médecin du travail donnant une alerte santé. Il m'a demandé ce que c'était et je lui ai dit qu'il fallait absolument répondre. On reçoit le médecin du travail et le vice-président a dit oui, pour être tout à fait honnête, parce que c'était gratuit, mais c'est ça avec les responsables. Il a dit « oui, on travaille avec le médecin du travail », parce que c'était gratuit et pas forcément le cas avec le MIDACT. Bon, on tranche, et moi j'y allais en me disant « mince on était prêt à travailler sur la qualité de vie au travail », je râlais un peu dans ma tête. Quand on a repris avec le médecin du travail, j'étais un peu sceptique, d'autant plus avec l'expérience du clash, mais je me disais « pourquoi pas ». Donc effectivement, l'alchimie est passée tout de suite avec Aurélie et le médecin du travail. Il y avait les compétences de travail, mais aussi que nous étions prêts collectivement à entendre ce discours. Aurélie qui venait dire « je vais venir interroger vos pratiques de travail, non pas venir soigner ce qui ne va pas bien, mais faire un retour sur ce qu'est le travail, ce qui fonctionne et ce qui dysfonctionne » et je crois que nous étions tous collectivement prêts à l'entendre. Voilà, il y a des moments où l'alchimie se passe et effectivement l'accueil d'Aurélie... la nouvelle présidente était un peu sceptique, parce qu'entre-temps le président avait changé, donc la nouvelle présidente sceptique, mais le collectif des salariés était prêt à l'entendre et avait vraiment besoin de ce temps d'écoute. La première chose qu'a proposée Aurélie, c'est de venir passer du temps, donc « je ne reste pas dans mon service, je viens, je me décale, je viens avec vous dans vos permanences, dans vos quotidiens, vous écouter et écouter aussi les cadres qui étaient bien sûr en souffrances ». Et ça, d'emblée, ça a plu, comme quelque chose qui pouvait aider à apaiser.

Aurélie Deffains-Beddok

Oui, parce que quand même, je reste une ergonome et quand on dit aller écouter, j'écoute surtout le travail. Une fois que la demande et la proposition étaient passées, au début on ne le disait pas, mais c'était reconstruire un espace de discussion autour des questions de travail, transformer les représentations sur le travail et bouger les postures. Ça, on s'était donné ces objectifs, mais je ne suis pas arrivée en disant : "on va vous bouger les fesses". Mais par contre, pour ce faire on a fait une immersion, je crois que cette action, ça a été 15 jours intervenants, mais étalé sur très longtemps avec une immersion pendant 9 mois où j'allais avec les conseillers, dans les entretiens avec les jeunes, les espaces informels autour du café, les permanences dans la pampa au milieu du Tarn-et-Garonne, etc. Mais c'est vrai qu'au cours de ces moments-là, puis même avec vous sur des réunions cadres, des temps d'échanges informels, pour organiser ou discuter du travail... c'est vrai qu'au cours de ces 9 mois s'est construite une confiance mutuelle, les colloques singuliers aussi. L'intervention s'est jouée dans les choses qui n'étaient pas organisées dans l'agenda, c'est-à-dire des moments où l'on a su discuter sur le parking, des moments un peu particuliers. Il y a eu aussi les premiers débats où j'ai commencé à me dire qu'il y avait des postures assez campées, mais qui sont plus faciles à bouger dans les espaces cachés et de confiance. Les premiers mouvements, les premières résistances à l'intervention aussi, il a fallu prendre du temps, parce qu'il y avait des moments où on me boudait grave, parce que chacun avait des attentes par rapport à l'intervention, qui change de direction, qu'on aille vers une revendication sur les frais de déplacement, des questions d'emplois surinvestis... et il a fallu dire que ce que l'on allait faire ce n'était pas ça. Il a fallu gérer la frustration et se défendre de l'instrumentalisation. À côté de ça, on avait un comité de pilotage représentatif de la structure avec la présidente, la vice-présidente, la directrice et un représentant de tous les métiers et de toutes les zones géographiques, parce que la spécificité de la mission locale de Tarn-et-Garonne, c'est que même si c'est une entité, finalement il y a presque 3 microentreprises selon l'antenne, donc il a fallu faire ça au départ pour revenir à une identité entreprise propre. L'avis du comité de pilotage avec des réunions à peu près trimestrielles et où là, on voyait que les acteurs bougeaient au fur et à mesure. Est arrivé le moment de la restitution du diagnostic, mais qui finalement venait officialiser des choses qui avaient été travaillées durant les neuf mois. Donc une dynamique collective de travail en question, mais une maturité à l'entendre et une digestion qui a été finalement assez constructive.

Donc on arrive en 2017 avec la phase de la transformation et des actions et des changements constatés, je crois...

Josiane Maury

Donc les différentes étapes, le hasard ont fait que la dernière étape c'était mardi dernier, avant-hier, donc extrêmement récent. Le travail d'Aurélie, elle l'a restitué une première fois au comité de pilotage en décembre. Là, ça a été très chargé dans les réactions, très virulentes, pas violentes, mais virulentes dans la façon dont les gens prenaient ça pour eux. La représentante du personnel, une cadre a dit « mais non ». Bon, après, ce sont des personnes qui ont passé l'étape de digestion. La deuxième étape a été de re-réunir le comité de pilotage avec un autre comité de pilotage sur un autre thème : le projet associatif. Aurélie nous disant d'arrêter de saucissonner. On réunit le comité, deuxième restitution, deuxième réaction virulente d'un autre représentant du personnel et ce groupe-là décide de restituer à l'ensemble du personnel où là, il n'y a pas eu de réaction virulente, parce que 45 personnes dans une salle... mais on sentait bien que les choses bougeaient. Maintenant, c'est après, que fait-on de tout ça ? C'est bien de restituer, de digérer, mais maintenant qu'est-ce qu'on en fait ? C'est à construire, c'est là la nouvelle étape. L'étape prochaine, je vais lancer les candidatures pour un nouveau comité de pilotage sur les plans d'action proposés par Aurélie : qu'est-ce qu'on en fait, est-ce qu'on les traite ou pas ? Si oui, comment s'y prend-on ? La phase diagnostic est maintenant terminée et on démarre sur la phase des effets de tout ça.

Aurélie Deffains-Beddok

D'un point de vue regard, j'ai l'impression qu'il y a des choses qui m'ont un peu échappé aussi, parce que les retours que l'on a, c'est qu'ils ont quand même retrouvé un plaisir à travailler ensemble et une confiance mutuelle. Et il y a de l'intelligence collective, parce que depuis la restitution de décembre, il y a plusieurs projets, alors qu'il n'y en avait plus du tout. Là, il y a une volonté de reconception des locaux, un lien entre les équipes qui a changé, la concertation avec l'administratif sur l'avenir et la répartition des tâches en interne et externe, une pérennisation du COPIL et une réunification des différents groupes stratégiques pour aller vers un schéma stratégique directeur des différents projets pour la structure, avec la volonté d'un accompagnement vers une concertation innovante. Donc, finalement, il n'y a pas tellement de plan d'action sur cette action, mais il y a plein, enfin il y a quelque chose qui est devenu plus votre travail donc quelque part, c'est là que se joue l'intervention, le « qu'est-ce qu'on fait ? Et après ? » Finalement, il y a une grande feuille de route qui s'ouvre. Et pour le service de santé au travail, ce qui a évolué aussi, c'est qu'on était quand même beaucoup dans des enjeux de prescriptions ou de jugement de l'entreprise qui va mal, et aujourd'hui on est passé dans une relation service santé au travail. Et les entreprises sont transformées aussi parce qu'il y a une dynamique de concertation. Il y a des indicateurs de santé qui finalement ont été hyper pris par les visites de reprises, les inaptitudes, les demandes spontanées et aujourd'hui il n'y en a plus. Par contre, on a pensé que ça serait intéressant de soumettre cette situation et cet exemple d'intervention où l'on part de terrains assez compliqués. Les services de santé, on est un peu les premiers contacts avec la prévention et parfois on part de loin. On a toujours cette réflexion, et qui continue, avec nos interlocuteurs, à savoir si on fait des actions vers l'innovation au sens pur, parce qu'on a aussi dans le secteur des entreprises phares, entreprises libérées, notamment une

entreprise de biscuiterie qui est assez réputée et qui finalement n'a plus trop besoin, enfin ne nous sollicite plus, parce qu'elle a fait son chemin. Mais en tout cas, est-ce que ce sont des actions vers l'innovation ou vers la modernisation ? L'adaptation ? Et après, ce qu'il faut noter aussi, c'est que par rapport à notre communication, ce qui m'a interrogé, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui avaient des choses à dire sur nos actions avec nous, mais qui ne se sont pas senties légitimes au niveau des TPE à venir justement sur la question de l'innovation, alors que beaucoup pourtant... je pense à une entreprise qui est leader dans les technologies du LED et qui a eu tout un projet de transformation parce qu'ils sont sortis d'une pépinière d'entreprise, parce qu'ils étaient arrivés au bout du contrat et donc ils ont dû mêler en même temps un projet de conception industriel dans une maison de ville et en même temps de la conception organisationnel et la personne avait un peu la honte de venir devant vous parce qu'il se disait par rapport à de grandes entreprises, la navette, etc., et il s'est dit, moi avec mon truc d'arriver dans une maison de ville, je vais vraiment avoir l'air d'un con et moi ça m'a un peu interrogé sur la capacité qu'on a intégrée ces petites entreprises et qui finalement ne mettent pas tellement de nom sur ce qu'elles font notamment dans le style de management. Voilà, je vous remercie, cette communication est finie.