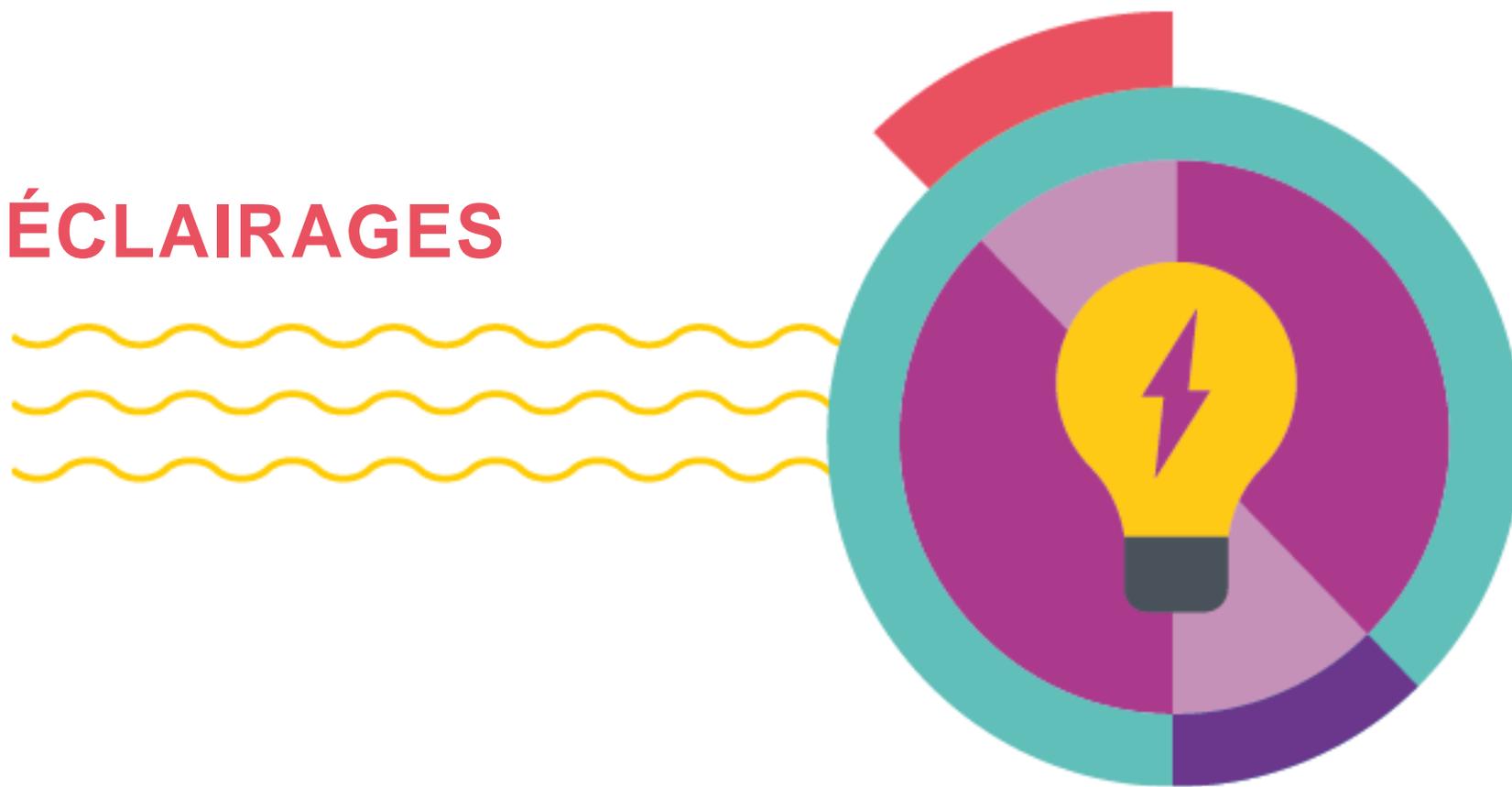


ÉCLAIRAGES





04 ● DIAGNOSTIC RH : POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LE CHANGEMENT

Après une vingtaine d'années à sillonner les départements du Sud-Ouest en tant que Chargée de mission de l'OPCA CGM (AGEFOS PME-CGM depuis), Evelyne Bouteneigre est devenue Responsable accompagnement stratégique pour l'IDEP et rencontre, à ce titre, des entreprises de toutes tailles, aux problématiques les plus diverses, partout en France. Elle nous explique ce qu'apportent les diagnostics RH qu'elle réalise dans le contexte des multiples mutations qui s'imposent aux entreprises. Ces diagnostics sont actuellement financés à 100% par la profession¹.

Qu'est-ce qu'un diagnostic RH ?

Il s'agit d'améliorer l'efficacité du travail humain au regard des enjeux de l'entreprise, c'est à dire l'efficacité au moindre coût tout en permettant aux gens de s'épanouir et développer leurs compétences, plutôt que d'instaurer ou maintenir des pratiques qui les usent. Le terme technique « RH » recouvre plusieurs dimensions : les compétences au poste de travail, la capacité à prendre en compte le travail de son collègue et d'échanger avec lui, l'organisation du travail, le management...

Rapporter cette efficacité aux enjeux de l'entreprise est crucial. Il n'y a pas de modèle universel et **les préconisations dépendront des contraintes de l'entreprise**. Le type de clientèle, son degré d'exigence en matière de délais, de coûts, de qualité sont autant de facteurs qui vont modifier les attentes et la perception de ce qu'est un travail de qualité. **La stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire ses projets**, doit être clarifiée.

La culture de l'entreprise doit également être prise en compte, toujours dans cette idée de trouver l'organisation humaine optimale.

Comment cette idée de diagnostic est-elle née ?

En tant que chargée de mission au sein de l'OPCA² de branche, j'ai rencontré de nombreux dirigeants pour parler de leurs besoins en formation, et j'ai réalisé que la réponse « formation » ne résolvait que partiellement les problèmes qui pouvaient parfois prendre racine dans l'organisation du travail, voire le management. **J'ai ainsi compris que pour aider durablement les entreprises, il fallait travailler sur un spectre plus large.**

J'ai donc entrepris un master, obtenu en 2012, en « Développement des compétences et intervention dans les entreprises » qui couvrait de nombreuses disciplines : formation des adultes, analyse du travail, ingénierie

² Organisme Paritaire Collecteur Agré Communication Graphique et Multimédia (OPCA CGM).

¹ Fonds de développement territorial.



05 ● DIAGNOSTIC RH : POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LE CHANGEMENT

des compétences, psychologie, sociologie et organisation du travail... Des outils nécessaires pour appréhender l'impact de l'organisation du travail sur la dimension humaine dans l'entreprise. C'est à cette époque que l'IDEP s'est créé, incluant un volet économique et stratégique.

Quelles sont les mutations ou les difficultés que peut affronter plus spécifiquement une entreprise du secteur des Industries graphiques ?

Tout d'abord des **mutations technologiques majeures, notamment dans le process de production ou le flux d'information**. Par exemple, l'impression numérique, le web-to-print ou encore les ERP³ impactent l'activité des collaborateurs, leur façon de travailler et rendent nécessaire l'acquisition de nouvelles compétences.

Des **mutations économiques** avec un bouleversement des marchés. L'activité print baisse, engendrant une forte concurrence et une réduction des marges.

Des **client-acheteurs très volatiles, toujours plus exigeants en matière de coût, de qualité et de délais**, alors même que la commande est souvent incomplète ou erronée. Or le processus d'impression est complexe. Les modifications de dernière minute compliquent beaucoup le travail, génèrent des tensions, des erreurs. Dans ces conditions, l'organisation du travail est cruciale.

³ Progiciel de gestion intégré (Enterprise Resource Planning).

Autres difficultés, celle du **recrutement**, mais aussi de la **transmission d'entreprise**.

Tous ces changements nécessitent un pilotage d'entreprise, une organisation et un management adaptés à tous les échelons de l'entreprise.





06 ● DIAGNOSTIC RH : POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LE CHANGEMENT

Comment se déroule un diagnostic ?

Ce sont généralement **nos chargés de mission qui, au cours d'une visite d'entreprise, détectent un besoin plus large qu'une simple formation** et m'en informent. Un premier contact téléphonique avec l'entreprise permet de **dessiner les contours du problème**, de déceler sa spécificité. Je demande alors un certain nombre de documents pour préparer et faciliter les entretiens : chiffre d'affaires et son évolution, ventilation par activité, typologie des clients et leur localisation, l'organigramme, les technologies employées, etc. La demande ne concerne pas nécessairement l'ensemble de l'entreprise. Elle peut, par exemple, s'appliquer uniquement à un atelier offset qui passe en numérique.

Le format standard, prévoit une visite d'une journée au moins, durant laquelle je vais m'entretenir avec le dirigeant, mais aussi les encadrants intermédiaires, formateurs internes et collaborateurs concernés, identifiés avec la direction. L'intérêt est d'obtenir une **vision croisée** pour une même problématique. Avec le dirigeant, nous évoquons son parcours professionnel, les grands événements ou changements et comment ils ont marqué l'entreprise, l'activité et la stratégie de l'entreprise, l'organisation du travail et sa performance, la structure hiérarchique, les méthodes de management, les relations de travail et la gestion des ressources humaines.

Cette trame-là sera déclinée et adaptée lors des entretiens avec les cadres et les collaborateurs. **Nous approfondirons certains points en fonction des problèmes évoqués.** Par exemple, dans le cadre d'une fusion, nous nous pencherons plus sur la culture des deux entreprises (méthodes de management, d'organisation et histoire) pour en mesurer les différences.

A l'issue de ces entretiens, je travaille sur **un rapport en trois parties : l'état des lieux**, le diagnostic et **les préconisations** ou pistes d'action et des annexes dans lesquelles se trouvent des ressources méthodologiques utiles à l'entreprise. **Ce rapport fait l'objet d'une restitution**, physique ou à distance, et surtout l'objet d'**échanges** avec le dirigeant et d'autres collaborateurs si souhaité. Je peux d'ailleurs proposer une version adaptée du rapport aux salariés.

A quoi ressemblent les préconisations ?

Elles peuvent par exemple concerner la **sécurisation du recrutement** : l'analyse de la fonction et la formalisation de la fiche de fonction, l'appui sur les différents intervenants du secteur (comme la Bourse à l'emploi⁴), les méthodes d'entretien de recrutement, une bonne intégration (par le biais du tutorat, par exemple) et des méthodes ou outils de suivi ad hoc. Cette étape peut sembler évidente, mais dans la frénésie du quotidien, elle peut facilement « passer à la trappe ».

⁴ La Bourse à l'emploi est un dispositif d'accompagnement au recrutement personnalisé pour les entreprises et les chercheurs d'emploi dans le secteur des Industries graphiques (<http://www.com-idep.fr/bourse-de-l-emploi>.)



07 ● DIAGNOSTIC RH : POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LE CHANGEMENT

Elles peuvent concerner l'**encadrement intermédiaire**. Nous incitons la direction à déterminer ce qu'elle en attend : un expert qui montre ? Un animateur qui fait faire ? Des managers plutôt organisateurs ou plutôt courroies de transmission vers la direction ? Nous aidons à établir une fiche de fonction et, à nouveau, des actions et outils pour favoriser la progression professionnelle, la mesurer.

Les préconisations peuvent aussi relever de la **formation pure** : quelles compétences sont attendues ? Comment va-t-on les obtenir ? Faut-il avoir recours à la formation interne ou externe, voire les deux ?

Parfois, c'est directement l'**organisation du travail** qui est interrogée, et notamment la transmission d'informations. Nous donnons alors des pistes pour fluidifier les échanges : formalisation dans des documents, affichage sur des outils de management visuel ou bien transmission orale lors de réunions très courtes (15 minutes maximum), etc.

Il faut aussi aider un dirigeant ou un cadre à **déléguer**. Les dirigeants d'entreprise sont généralement des hommes-orchestres rattrapés par le quotidien, au détriment du pilotage de l'entreprise. J'essaie d'analyser leurs activités, déterminer ce qui est important et ce qui l'est moins, quelles compétences sont nécessaires pour assumer les responsabilités éventuellement déléguées. Nous favorisons le suivi du transfert des responsabilités avec des outils, des entretiens, etc.

Quels sont les premiers retours d'expérience ?

A ce jour, une quinzaine d'entreprises ont été accompagnées, et les retours sont très positifs selon l'évaluation des dirigeants. De façon générale, ils estiment que la problématique a été bien comprise, bien restituée. Et mettre les bons mots sur un problème, c'est commencer à le résoudre.

Les entretiens sont toujours riches et intéressants. **Les collaborateurs ont généralement beaucoup de choses à dire et c'est déjà une étape positive pour l'entreprise**. Le fait que quelqu'un vienne et les écoute est une source de motivation et de reconnaissance.

Les préconisations sont jugées intéressantes, applicables. Les dirigeants apprécient de pouvoir en discuter.

Le bilan à froid, qui a lieu quelques mois plus tard, montre cependant que **si les dirigeants accueillent toujours les préconisations avec intérêt, leur mise en place ne suit pas forcément**. Lorsque l'entreprise est accompagnée, les choses avancent. Quand l'entreprise est seule, elle replonge dans son quotidien et peut oublier les bonnes résolutions. **Proposer un accompagnement par l'IDEP me semble une piste à creuser pour l'avenir**.



08 ● DIAGNOSTIC RH : POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LE CHANGEMENT

Dans quels cas une entreprise peut-elle te contacter ?

Précisons d'abord que la taille de l'entreprise importe peu. J'ai travaillé avec des entreprises de 5 salariés comme de 120. Je peux traiter des **dysfonctionnements**, comme un problème récurrent à l'impression et dont les causes ne seraient pas identifiées, mais jusqu'à présent, **j'ai été surtout sollicitée pour des changements, survenus ou à venir, dans les entreprises.**

Il peut s'agir d'un **changement d'ordre technologique**. Un **nouveau procédé d'impression** génère souvent un écart de compétence et modifie l'organisation du travail. L'implantation d'un **web-to-print** va bouleverser les habitudes (production et commercialisation). Un **nouvel ERP** impacte le travail des collaborateurs (redistribution et automatisation de tâches). Il faut rendre le travail riche et intéressant.

La **cession d'entreprise** est un phénomène complexe, qui mérite un diagnostic humain, car elle nécessite une anticipation et un transfert souvent délicat des compétences. Les craintes, les différences de culture et l'instabilité temporaire que génère une **fusion** sont également des facteurs qui peuvent conduire au besoin de diagnostic.

La mise en place de **nouvelles méthodes de travail**, par exemple en lien avec une norme qualité, touche aussi fortement les collaborateurs.

De façon générale, il faut comprendre les causes profondes de la résistance au changement, anticiper et accompagner pour qu'il soit mieux vécu, accepté. **Le diagnostic a vocation à intégrer durablement la nouvelle organisation dans l'entreprise.**

Pour toute demande, n'hésitez pas à contacter Evelyne Bouteneigre. Responsable Pôle accompagnement stratégique, elle intervient dans toute la France.

Téléphone : 07 77 16 12 29.

Email : e.bouteneigre@com-idep.fr.

Face au succès de ces diagnostics, l'IDEP poursuit le développement de cette offre.

Massar N'Diaye, chargé de mission Bourgogne-Franche-Comté, rencontre aussi les entreprises désireuses de profiter de ce diagnostic.

Téléphone : 06 77 77 36 08.

Email : m.ndiaye@com-idep.fr.