

COMMUNIQUÉ DE PRESSE



FLEXIBILITE ET MULTIVALENCE. UNE PME FACE A SES CHANGEMENTS

2 DVDs Pal

Direction scientifique Bernard Ganne

Un partenariat ANACT/ARAVIS – CNRS/MODYS

On dit souvent que les PME ont des difficultés à se transformer, à planifier et à organiser leur mutation. Ces DVDs, résultat d'un long travail sur le terrain, démontrent qu'une PME peut être très performante quand il s'agit de se transformer, à condition bien évidemment de s'en donner les moyens.

La caméra des réalisateurs (sociologues, chercheurs au CNRS) a suivi pendant trois ans l'évolution des pôles *fabrication* et *conditionnement* de cette petite usine de chimie (phosphates) de la région Rhône-Alpes, ex-filiale de Rhône-Poulenc, qui a su se transformer en un fleuron du groupe belge Prayon. Il faut dire que tout le monde y a travaillé. Les acheteurs tout d'abord qui ont investi beaucoup pour moderniser l'entreprise et lui ont accordé le temps de se transformer ; les directeurs successifs qui ont su poser les bonnes questions, dégager une vision, ont compris la nécessité d'élaborer un projet d'entreprise et ont fait appel à des intervenants de l'Anact pour les aider ; l'encadrement qui s'est fortement impliqué et le personnel (agents de maîtrise, opérateurs) qui a participé à l'élaboration et à la transformation.

Rien n'a évidemment été simple et donné d'avance, mais la construction d'un diagnostic de la situation de départ partagé à la fois par la direction et l'encadrement de proximité, le développement, pour la mise en place, d'une démarche participative avec les agents de maîtrise ont finalement été très positifs et ont permis à cette PME de modifier totalement son organisation du travail (passage de *un poste/un homme* à la multivalence) et de créer un nouveau métier (celui de conditionneur).

Les trois films (2h30 au sein de l'usine) construits autour d'une part, des entretiens menés avec les acteurs et d'autre part, des réunions des comités de pilotage, de suivi de projets, et les trois bonus (*le point de vue des Intervenants, du secrétaire du Comité d'entreprise et du sociologue*) proposent une rencontre passionnante avec les acteurs et leurs préoccupations, et permettent une plongée dans la vie quotidienne et collective de cette usine de chimie et l'observation de la régulation entre acteurs qui s'y construit.

Pour tous ceux qui veulent comprendre comment fonctionne une PME, comment elle évolue, ce que veut dire « partager un diagnostic » et mettre en place une démarche participative.

Paris, Février 2010 –

NB Pour toute information complémentaire

Marie Oulion : 01 43 62 51 15 – marie.oulion@ro-multimedia.com

FIN DU COMMUNIQUE

Dossier de presse

1. Présentation du produit

2 DVDs PAL en français – sous-titrage malentendants

Comment une PME vacillante s'est transformée en un fleuron du groupe PRAYON.

Il y a 10 ans, quand l'usine est rachetée par le groupe belge Prayon, les équipements étaient obsolètes, l'organisation archaïque. Dix ans plus tard, grâce à des investissements techniques et humains exemplaires, elle a changé du tout au tout et le groupe PRAYON en a fait un de ses sites préférentiels. Mais, s'il est possible de parler de "mutation tranquille", cela ne signifie pas qu'elle se soit déroulée sans résistance au changement, sans problèmes humains et d'organisation, de management.

Le matériel proposé



Le DVD **FILMS** propose trois films (25', 68', 65')

1. *Construire un projet d'entreprise*
2. *A la fabrication*
3. *Construire un pôle conditionnement*

Les films suivent en détail les principales étapes des transformations sociales de l'entreprise entre 2005 et 2009.

Le **premier** film retrace l'élaboration du projet d'entreprise, qui va donner les axes du travail et de la transformation. Le **deuxième** s'intéresse à l'action menée à la fabrication, à la mise en place de la multivalence et à l'évolution du rôle de la maîtrise intermédiaire vers le management d'équipe. Le **troisième** film se concentre sur le pôle conditionnement. Jusque là, conditionner n'était pas reconnu comme un "métier" dans la chimie, il consistait à ensacher, rien de plus. Dans le film, on voit apparaître le métier de conditionneur et un nouveau périmètre de travail. Cette action est aussi marquée par le développement de la "multivalence".



Le DVD **BONUS** propose trois bonus (25', 22', 25')

- Le point de vue des intervenants*
- Le point de vue du secrétaire du comité d'entreprise*
- Le point de vue du sociologue*

L'intérêt documentaire

La rencontre avec le monde de l'usine, ses acteurs et ses intervenants

Ces films permettent de rencontrer les acteurs et les intervenants dans l'action, confrontés à de nombreuses questions, de les voir réfléchir, réagir face aux problèmes qui se posent au fur et à mesure de la mutation. Et les questions abordées sont nombreuses : *comment organiser la flexibilité ? Améliorer la qualité des emplois tout en assurant une meilleure rentabilité ? Pourquoi choisir la multivalence ? Comment la construire ? Quels sont les intérêts d'un diagnostic partagé ? D'une démarche participative ? Comment faire évoluer l'encadrement de proximité ? Comment anticiper les problèmes ? Comment et pourquoi construire un projet collectif ? Comment définir un nouveau métier ? Comment gérer des résistances au changement ? Pourquoi naissent-elles ? Quels sont les ingrédients du succès ? Comment élaborer des fiches de postes ? Avec qui ? Et aussi, comment gérer une intervention sur le long terme ? Quel accompagnement proposé ? Comment s'approprier des métiers, un terrain, un langage ?*

L'intérêt pédagogique

Un produit conçu pour être utilisé facilement dans un contexte de formation initiale ou professionnelle.

La forme

Un découpage en chapitre : chaque film et bonus est visible soit dans son entier, soit par chapitre (*voir liste des chapitres en annexe*)

Un index pour les FILMS : il permet d'atteindre directement toutes les séquences concernant soit :

- l'histoire de l'entreprise et du projet
- chaque acteur
- chaque atelier
- chaque type de réunions (comités de pilotage ; mise en place des Référentiels d'Activités et de Compétence ; réunions de travail (multivalence, pôle conditionnement) ; réunions de bilan (fabrication. conditionnement).

Par exemple, il est facile de visionner les seules réunions de bilan qui permettent de travailler la conduite de réunions, les problèmes posés par les résistances au changement...

Le bonus du sociologue

Dans ce bonus de 25', Bernard Ganne décortique les résultats de cette enquête : il propose des pistes de réflexion en faisant le point sur les ingrédients qui ont été utilisés dans la conduite de ce changement, sur les résultats sur l'entreprise et sur ce quoi, à ses yeux, il est intéressant de travailler en matière changement.

Les usages

Pour les étudiants, il est avant tout – et c'est déjà beaucoup – un moyen de faire entrer les jeunes dans le monde de l'usine, les rendre spectateurs des difficultés, des régulations qui se mettent en place tout au long de l'enquête filmée. Bien entendu, il peut permettre de travailler plus précisément des aspects importants dans les Master DRH ou Stratégie par exemple.

Pour les professionnels, c'est un excellent moyen, assez rare, de prendre du recul en regardant d'autres personnes confrontées aux problématiques de réorganisation, de résistances au changement, d'incertitude, agir, discuter, mettre en place des outils et des procédures, créer de nouvelles règles...

Pour les intervenants, les consultants, c'est un outil idéal pour réfléchir à une pratique souvent difficile, notamment dans les PME.

2. Le projet – mise en place et déroulement

1. La mise en place – La direction fait appel à l'ANACT

L'ancien directeur fait appel à l'ANACT pour le suivre dans sa transformation de la PME
« Il fallait changer de conception dans la gestion humaine dans la mesure où, Rhodia n'existant plus, il n'était plus possible de faire évoluer les gens méritants dans une autre structure. En plus, on avait des gens d'un certain âge... et des postes manuels, de la mise en sac manuelle. C'étaient des gens avec des coefficients peu importants, un travail physiquement dur. Ces gens sont partis. [] On les a remplacés. La pyramide d'âge a complètement changé, alors qu'elle était d'environ 47/48 ans, elle se retrouve à l'heure actuelle de l'ordre de 35/36 ans. On a embauché beaucoup de jeunes et il n'est pas difficile de comprendre que, si on ne fait rien pour garder les jeunes, comme je l'ai dit de façon un peu brutale, « les bons s'en vont et il ne reste que les chèvres ». Un jour, j'ai vu qu'on avait l'opportunité de démarrer quelque chose avec l'Anact et Aravis. Ce n'était pas gagné d'avance car il s'agissait de refondre complètement l'organisation. »

Le secrétaire du CE raconte...

« Le projet polyvalence au départ, c'est la demande des employés de Prayon de faire autre chose que tenir un four pendant 8 heures, comme le faisaient leurs prédécesseurs. Une personne embauchée au four INOX y restait 10 ans, 15 ans ou plus. Les jeunes qui sont arrivés ces dernières années ne veulent plus travailler de la même façon.

Le directeur de l'époque, Monsieur Dechelette s'est interrogé par rapport à ce problème, il a compris que s'il voulait garder les jeunes, il fallait qu'il propose quelque chose. Donc, cette idée est venue. En tant que CE, on s'interrogeait aussi, on s'est dit « d'accord, mais on est aussi là pour faire attention. Dans un projet de polyvalence, tout le monde fait tout, alors peut-être qu'après on embauchera moins... »

On ne savait pas trop où on allait, tout le monde était inquiet mais on était conscient du problème. Moi, le premier, je n'aurais pas aimé rester un an au même poste. Il fallait y aller et on y est allé. »

Les intervenants (deux chargés de mission de l'Anact)

« Au début de l'année 2005, on a calé les choses... L'accord de l'entreprise, la convention, la méthode d'approche, les objets sur lesquels travailler... On a proposé une convention d'un an où était incluse l'idée de passer par une étape de diagnostic, en s'intéressant à l'activité, en allant voir sur le terrain quels étaient leur fonctionnement, la réalité des compétences, de l'organisation, des modes de fonctionnement, des processus RH. On leur a proposé de travailler dans une logique de diagnostic partagé...[] A partir de ce travail de terrain, on est entré dans une phase d'élaboration du projet d'entreprise. Nous étions des accompagnateurs...

A la suite de ce diagnostic, les gens ont collectivement adhéré à ce qu'on leur renvoyait... Ensuite on les a amenés à réfléchir sur les projets à mettre en place, avec une dernière question qui était quel était leur rôle individuellement. A ce moment là, on a pris conscience qu'on avait un terrain formidable. »

2. Un an plus tard, l'ANACT, avec l'accord de l'entreprise, fait appel à Bernard Ganne, sociologue cinéaste de l'entreprise pour filmer cette mutation.

Pendant 3 ans, accompagné de Jean-Paul Pénard (réalisateur et ingénieur du son) et avec la participation de Christian Dury (ISH – PIA), Bernard Ganne va régulièrement sur le site, pour mener des entretiens filmés individuels ou collectifs, pour des rencontres informelles, suivant le travail auprès des opérateurs, filmant les réunions les plus importantes des comités de pilotage et de suivi. Il découvre un univers industriel passionnant, où les conditions de travail ne sont pas faciles, mais est frappé par le dynamisme des acteurs et la qualité de leur démarche. Les films ont été présentés à tous les acteurs de l'entreprise. Il existe près de 80 heures de rushes.



Bernard Ganne revient ici sur le contexte et analyse les ingrédients qui ont permis de mener à bien ces changements (extrait Bonus « le point de vue u sociologue »).

« Cette PME issue d'un grand groupe, devient une PME avec 120 personnes. Le management du changement va s'opérer sur une période relativement longue, quatre ans et nous avons filmé cette PME pendant trois ans. Ce changement a été accompagné par les équipes de l'ANACT et de l'ARAVIS. Mais quels ont été les ingrédients du changement ?

1. ...la capacité d'anticipation de l'entreprise. Anticiper les problèmes, c'est se demander ce qu'on va devenir dans quelques années, quels vont être les points et les difficultés, et quelles décisions doivent être prises pour répondre aux problèmes et atteindre les nouveaux objectifs. Cet aspect est très important car il est à la base du projet élaboré.

2. Mais il ne suffit pas d'anticiper, il faut que ce diagnostic d'anticipation soit partagé et débouche sur un projet collectif qui rassemble les différentes énergies. Ce projet, cela apparaît plusieurs fois dans le film, sera le phare, l'orientation qui animera l'entreprise et l'anime encore aujourd'hui...

3. Un changement doit coller au plus près au terrain. La réflexion qui va être développée ne consiste pas à appliquer des modèles... Vous verrez dans les films que le travail fait pour la transformation de la fabrication est complètement adapté aux problèmes qui se posent aujourd'hui, dans la fabrication de cette petite usine chimique. Pour faire évoluer la maîtrise intermédiaire, lui donner plus de pouvoir, l'aider à manager, il faut créer de la mobilité, permettre aux gens d'élargir leurs compétences... et on va créer des outils qui permettent d'analyser au plus près les activités de chaque atelier. (Ce travail a été mené à bien par l'ANACT et l'ARAVIS). Même mode de travail au pôle conditionnement où il a été décidé de créer un nouveau métier.

4. Tout aussi indispensable est la mobilisation collective effectuée autour de l'opération. Si on veut « coller » au terrain, on ne peut pas faire un diagnostic précis des difficultés sans prendre l'avis des opérateurs. Et on ne fait pas accepter des réformes d'envergure sans l'accord de ces mêmes opérateurs. C'est toute une démarche participative de diagnostic, d'élaboration de nouvelles règles qui a été mise en place.

5. Laisser du temps au temps. Une réorganisation qui demande quatre ans, c'est peut-être beaucoup. Mais en regardant les films, on comprend que c'est ce temps passé qui a permis aux gens de réfléchir et de changer. Au départ, à la fabrication comme au conditionnement, les gens étaient contre les réformes qui allaient changer leur mode de travail. Il y a toujours cette hésitation bien normale du départ. Le film sur le conditionnement montre que l'équipe responsable résiste au changement. Mais, au fur et à mesure, on va la voir s'ouvrir à d'autres possibilités, découvrir que le périmètre du métier peut s'étendre et que ça devient intéressant.

6. Enfin, l'entreprise a su recourir à des tiers externes, [qui ont permis] d'objectiver les situations, de mener une analyse... ce qui est difficile entre les acteurs tels qu'ils existent, chacun pris dans leur fonction, opérateurs, agents de maîtrise, direction, et ce d'autant plus qu'on touche à des problèmes sensibles. Dans les films, on voit le rôle des intervenants ANACT/ARAVIS, tiers qui aident à émettre le projet d'entreprise, à élaborer le diagnostic partagé, à maintenir le cap des orientations... »

3. Les partenaires

Les partenaires

L'ANACT

Extrait du site www.anact.fr

Le réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail. Le réseau ANACT encourage les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies...) et privilégie la participation de tous les acteurs de l'entreprise (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement.

Son programme d'activité est défini dans un Contrat de Progrès signé avec l'Etat.

L'ARAVIS

Extrait du site www.aravis.anact.fr

Aravis est née de la volonté des acteurs économiques, sociaux et politiques de la Région Rhône-Alpes pour aider les entreprises à conduire des innovations sociales au service de l'amélioration des conditions de travail, et pour alimenter les pouvoirs publics pour l'élaboration de leurs politiques.... Aravis apporte un soutien à tous les acteurs de l'entreprise, direction, salariés, IRP et encadrement. Cette posture « d'équidistance » ne peut pas être assimilée à la neutralité mais à un travail de création d'espace de dialogue.

MODYS (CNRS) - Laboratoire du CNRS

www.modys.fr

Sous le nom de MODYS (MONdes et DYnamiques des Sociétés) la nouvelle UMR n° 5264 a été créée le 1^{er} Janvier 2007 à partir d'une démarche volontaire de chercheurs du CNRS et d'enseignants-chercheurs des Universités Lyon2 et Jean-Monnet de Saint-Etienne.

4. Bernard Ganne – filmographie et informations

Bernard Ganne est directeur de recherche au CNRS. Outre les recherches qu'il mène sur les terrains qu'il observe avec la caméra, il enseigne aussi l'intérêt de l'image pour la recherche en sciences sociales. Sociologue, il a réalisé (en collaboration avec Jean-Paul Pénard) un grand nombre de films sur les entreprises. Ce spécialiste de l'entreprise et des PME s'intéresse maintenant aux clusters et développe un projet sur des clusters asiatiques (Vietnam et Chine).

Filmographie

Sur l'entreprise Canson et Montgolfier

Bernard Ganne a filmé depuis vingt ans les divers stades de l'évolution de l'entreprise familiale Canson et Montgolfier (Annonay), intégrée aujourd'hui au groupe AWA.

1. « **Appartenances** », 85', 1996, montre les transformations de l'ancienne entreprise familiale. 1er prix Festival du film scientifique d'Oullins (1996), Prix du film d'histoire d'entreprise, Festival du Creusot (1997). **Réédition DVD - 2009**
 2. « **Rumeurs d'Ateliers** », 65', 1993, s'attache à montrer la flexibilisation de cette entreprise. Sélectionné au festival du Cinéma du réel (1993).
 3. « **Face à Face** » (1999)
 4. « **Annonay/Qingdao: chronique d'une mondialisation** » (2001)
- Ces deux derniers films suivent l'implantation de cette entreprise en Chine.

La collection « Entreprises dans la mondialisation »

Cette collection de DVD est un des aboutissements des recherches menées sur l'internationalisation des entreprises et notamment des PME que Bernard Ganne a développées depuis maintenant 5 ans.

Aller l'International - (DVD en versions française, anglaise, italienne et allemande)

*3 films réalisés sur l'internationalisation de **trois PME européennes***

- « **Les voies multiples de l'internationalisation : le cas de Herding en Allemagne** », en allemand, 2002, 31'
- « **Penser dès le départ l'international : l'exemple d'Everteam en France** », en français, 2002, 40'.
- « **Innovater, s'internationaliser, une façon d'être au monde : le cas de Fidia en Italie** », italien, 2002, 35'.

Clics et Déclics. S'implanter en Chine et au Japon (2005), 60'

(DVD, versions française et anglaise)

L'internationalisation de la société A. Raymond (équipementier grenobloise, entreprise familiale de 2500 personnes), et sa double implantation au Japon et en Chine.

Objectif Japon. Mission qualité. Le cas Merial (2005) 60'

(DVD, versions française et anglaise et japonaise)

L'implantation d'une filiale de Merial au Japon. Voilà une implantation qui par deux fois a bien failli capoter...

Objectif Chine. Entre fièvres et vaccins. Le cas Merial » (2007) 60'

L'implantation d'une filiale de Merial en Chine (le vaccin contre la grippe aviaire en Chine)

Raconte les tribulations nombreuses et complexes attachées aux problèmes réglementaires, interculturels, financiers...

Sous le vent de la mondialisation... Bat Trang, un village de métier»

Documentaire réalisé en 2008 et 2009 qui s'intéresse au village de métier de Bat Trang (à proximité de Hanoï), qui fabrique de la céramique depuis plusieurs siècles. Avec l'ouverture économique liée à la mondialisation, l'univers traditionnel local se trouve totalement chamboulé, d'autant que le VietNam sort de l'économie planifiée. (format DVD courant 2010, (DVD, versions française et anglaise et vietnamien)

Autres films

« **Figures de patrons** », (2000), 50'. VHS

Plus d'infos sur Bernard Ganne

En France, Bernard Ganne a plus particulièrement travaillé sur **l'industrialisation diffuse et les systèmes industriels localisés**. Il a approfondi ces perspectives au travers d'approches tant théoriques (cf. "Du notable au 'local' : transformations d'un modèle politique", in *Annales de la recherche Urbaine*, 1985), que monographiques (cf. *Gens du cuir, gens du papier*, Ed. du CNRS 1983) développant une sociologie des PME, et notamment de leur place à l'intérieur des systèmes industriels locaux.

Ces travaux se sont développés sous forme de recherches comparatives, en particulier avec l'Italie, permettant d'amorcer un travail de réflexion critique sur la place et l'évolution des PME et des systèmes industriels locaux en France (cf. *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés : essai de bibliographie critique du cas français*, paru au BIT à Genève en 1990 ; contribution à l'ouvrage *Les PME en Europe*, (ed. Sabel) dont il a assuré la partie française).

Simultanément, B.Ganne a dirigé depuis les années 80 plusieurs programmes de recherche importants en Afrique. Il a plus particulièrement étudié l'émergence d'un certain nombre de filières d'activité (autour du cuir, de la menuiserie métallique, dans le bâtiment, dans les transports etc.) ainsi que les rapports de ces filières avec le secteur plus formel.

En France, il a dirigé en 1996 pour la DATAR une recherche portant sur la transformation des systèmes industriels locaux dans le cadre de la mondialisation, permettant de comprendre les nouveaux rapports que les PME entretiennent avec leur territoire : « Pays, PME et nouvelles territorialités »

B. Ganne a centré plus particulièrement ses travaux sur **les PME prises dans la mondialisation** ainsi que sur le phénomène des **clusters industriels**. Il a réalisé en 1996-99 une recherche sur un échantillon de PME françaises s'implantant en Europe de l'Est et en Asie, ainsi que sur les transformations que ces entreprises sont amenées à opérer. En Chine même, à la demande des autorités chinoises et en lien avec les chercheurs chinois de l'Université de Shanghai, il développe actuellement des travaux sur la mutation de PME chinoises. Il a participé à un programme européen rassemblant des équipes allemandes, hollandaises, autrichiennes, italiennes et françaises et visant à comparer les politiques d'internationalisation des PME de ces divers pays. Il dirige aujourd'hui un programme de recherche sur des clusters au Japon, en Chine, au Vietnam et en Thaïlande, s'intéressant notamment à la nouvelle division internationale du travail qui s'instaure dans cette région.

Dernières publications

B. GANNE., Yveline LECLER, *Asian Industrial Clusters: Global Competitiveness and New Policy Initiatives*, World Scientific Ed.» avec le soutien de l'ASEF

B. GANNE. "From industrial clusters to competitiveness poles: new assets for the clusters ? Introductory elements", colloque "Asian Industrial clusters", ENS LSH Lyon 2006

B. GANNE. "Understanding the asian industrial clusters : questions to the Chinese clusters" colloque "Asian Industrial clusters", ENS LSH Lyon 2006

B. GANNE : "New development of european industrial districts : changing the approaches , Colloque sur « the development of chinese clusters", 6-7 décembre 2004, Canton, SUN Yat Sen University (Chine)

B. GANNE : Dynamique des PME et dynamiques de développement : recherches comparatives franco-chinoises. Rapport Glysi-Safa pour Région Rhône-Alpes, octobre 2004, 113p

B. GANNE : "Local production systems in Europe : rise or demise" de Le Galès P, Crouch C, Trigilia C, Voelzkow H, Stock 2001, critique in *Sociologie du Travail*, 2004.

B. GANNE, Y. YU , O. BOISSIN O (dir.), Innovation et Développement, ouvrage de 32 articles traduits simultanément en français et en chinois, Shanghai, China Cultural Press, 2003, 703 pages.

B. GANNE : Les PME dans la globalisation in Chine et Mondialisation, Zheng L et Xie Y (dir.), Logiques sociales, 2003, L'Harmattan

B. GANNE : " Changes in policies support for industry and SMEs in France since the 1970s : towards new type of public intervention ", in *Asian Small Business Review*, vol. 3, Number 1, October 2001, pp. 136-154

B. GANNE : « PME, districts et nouvelles territorialités », in *Les dynamiques de PME : Approches internationales* (B. COURAULT, P. TROUVE, ss. la dir. de), PUF, 2000, pp. 51-74.