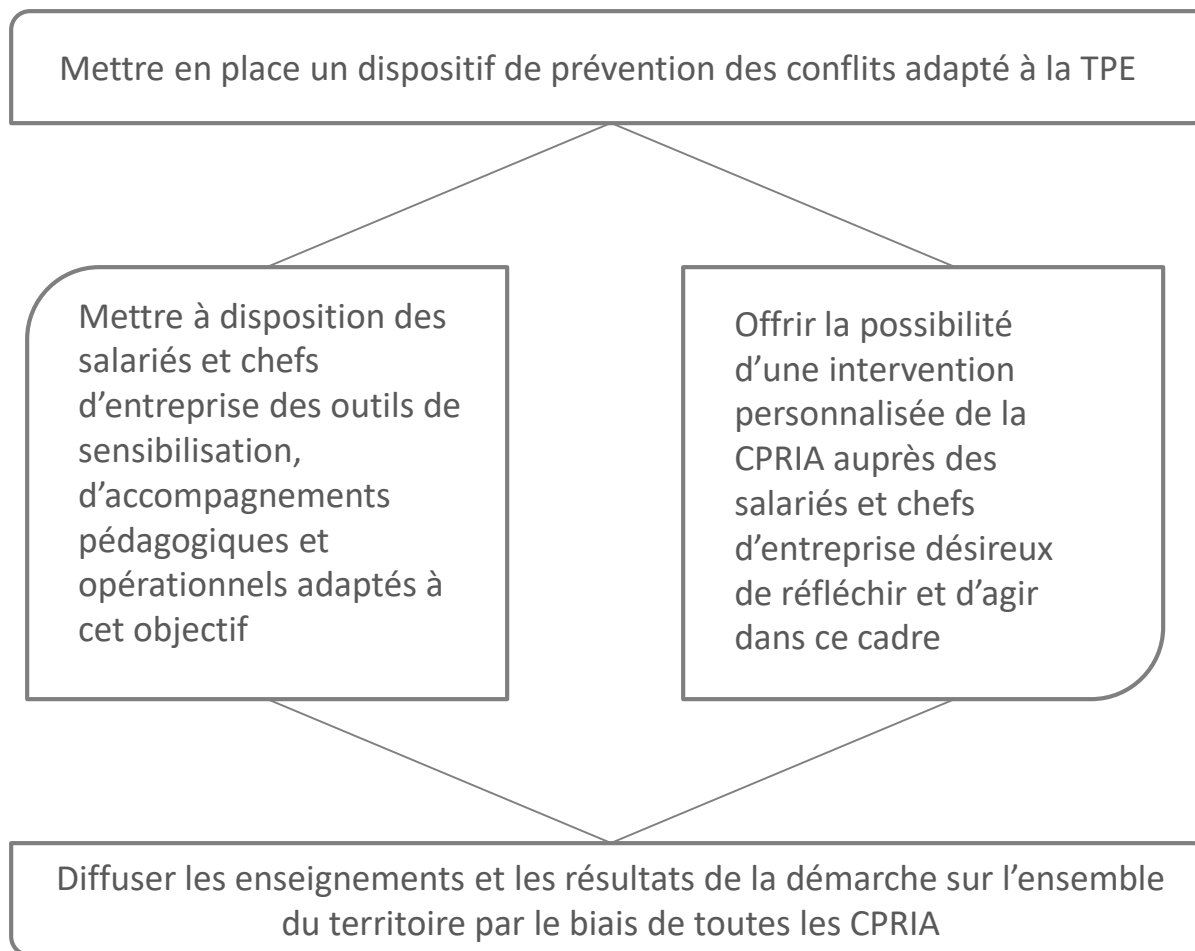




ACCOMPAGNEMENT DE LA CPRIA OCCITANIE AU DIALOGUE SOCIAL ET A LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES TPE

Actions à mettre en place

Un objectif, trois outils



La prévention des conflits En 7 étapes



Recherche des travaux

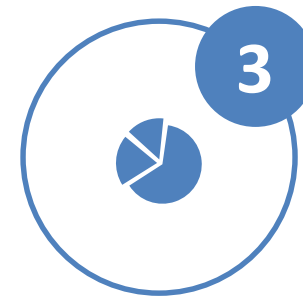
menés sur la QVT et les risques psycho-sociaux (RPS), notamment ceux initiés par le réseau des ARACT.

La recherche porte aussi sur d'autres types de travaux menés dans le champ des TPE.



Recueil de témoignages de professionnels (experts)

extérieurs aux entreprises et connaissant bien les enjeux de la prévention des conflits (avocats spécialisés dans le traitement des conflits en TPE, médecins du travail, Carsat)



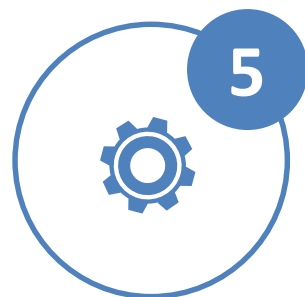
Réalisation d'une étude qualitative

auprès d'un échantillon de 12 TPE
L'objectif est d'identifier et de faire émerger les bonnes pratiques de la prévention des conflits.

La prévention des conflits En 7 étapes



**Elaboration d'un livret
méthodologique de la
prévention des conflits
dans les TPE à
destination des
employeurs et des
salariés**

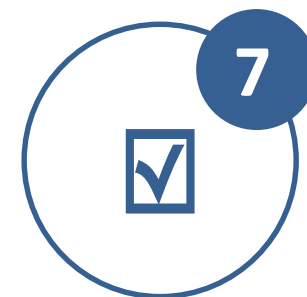


**Conception d'un module de
formation à destination des
membres de la CPRIA**

Objectif : Apprendre aux stagiaires à
intervenir en binôme (employeur et
salarié) dans une entreprise ou dans le
cadre de réunions professionnelles

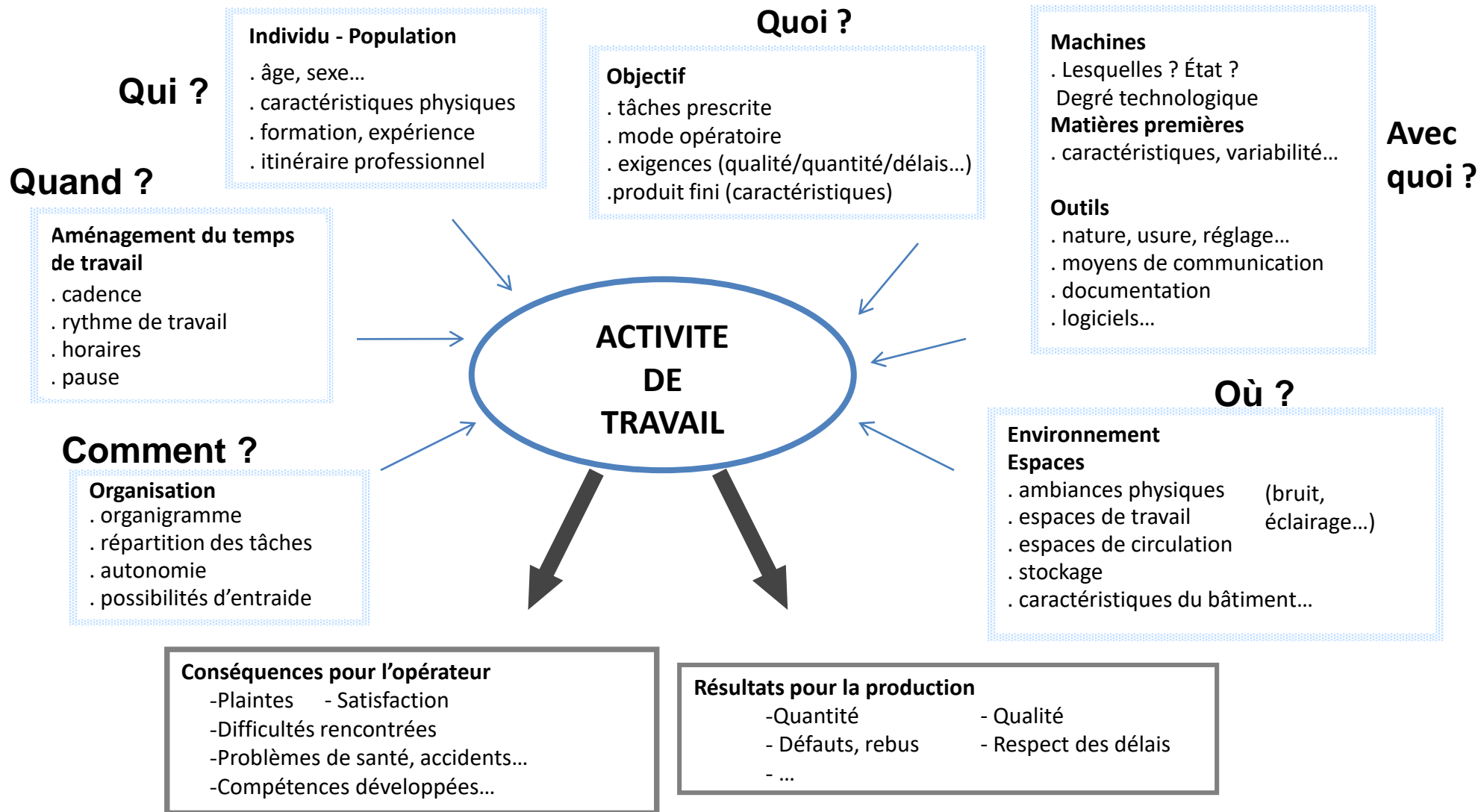


**Elaboration d'un film
d'animation**



**Construction d'un outil
d'évaluation du
dispositif**

« Grille » de recueil de données d'une situation de travail



Guide d'entretien



I

L'ENTREPRISE

- Informations juridiques économiques et historique de l'entreprise
- externalisation tâches administratives

II

LES ACTEURS

- L'équipe dirigeante
- Les salariés

III

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Organigramme
- Rythme de Travail
- Aménagement du temps de travail

IV

EXERCICE DE L'ACTIVITÉ

V

CONDITIONS DE TRAVAIL

- Santé sécurité
- Formation compétences

VI

RÉMUNÉRATION

VII

VIE ENTREPRISE

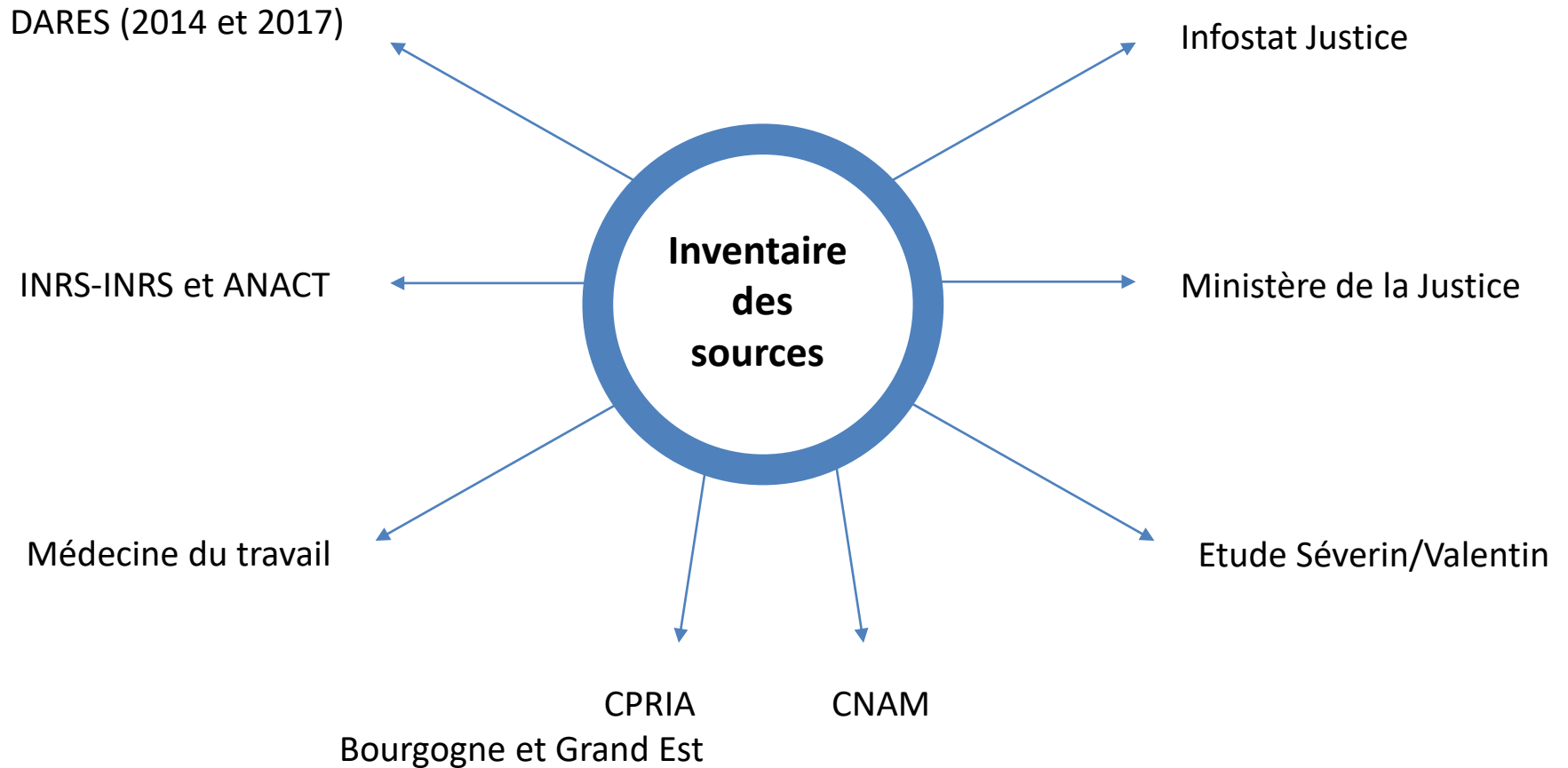
VIII

CONFLICTUALITE



Recherche des travaux et témoignages

Travaux et études sur la QVT dans la TPE



Travaux et études sur la QVT dans la TPE



Premiers enseignements

Construire un corpus de connaissances TPE

Eviter les conseils trop construits, doctes et théoriques

Imaginer des procédures formelles simples et pédagogiques

Investiguer les relations interpersonnelles

Travailler sur le « non-dit » et les RPS

Cerner le rôle du DU dans le dialogue entre CE et salariés



Ce qu'ils disent



IRENE GAILLARD

Université Toulouse Cnam Occitanie Certop

Articulation des 2 discours : le croisement permet de dégager une réalité objectivable.
S'attacher aux petites histoires concrètes raconter « comment cela se passe »
Management proximité pour entreprise de proximité
Attention la taille de l'entreprise peut faire que les bonnes pratiques pour l'une le sont moins pour l'autre (transférabilité)

« C'est dans la description du travail au quotidien qu'on perçoit le mieux les situations conflictuelles »

FRÉDÉRIC REY

Maître de conférences en sociologie au Cnam et membre du Lise-CNRS

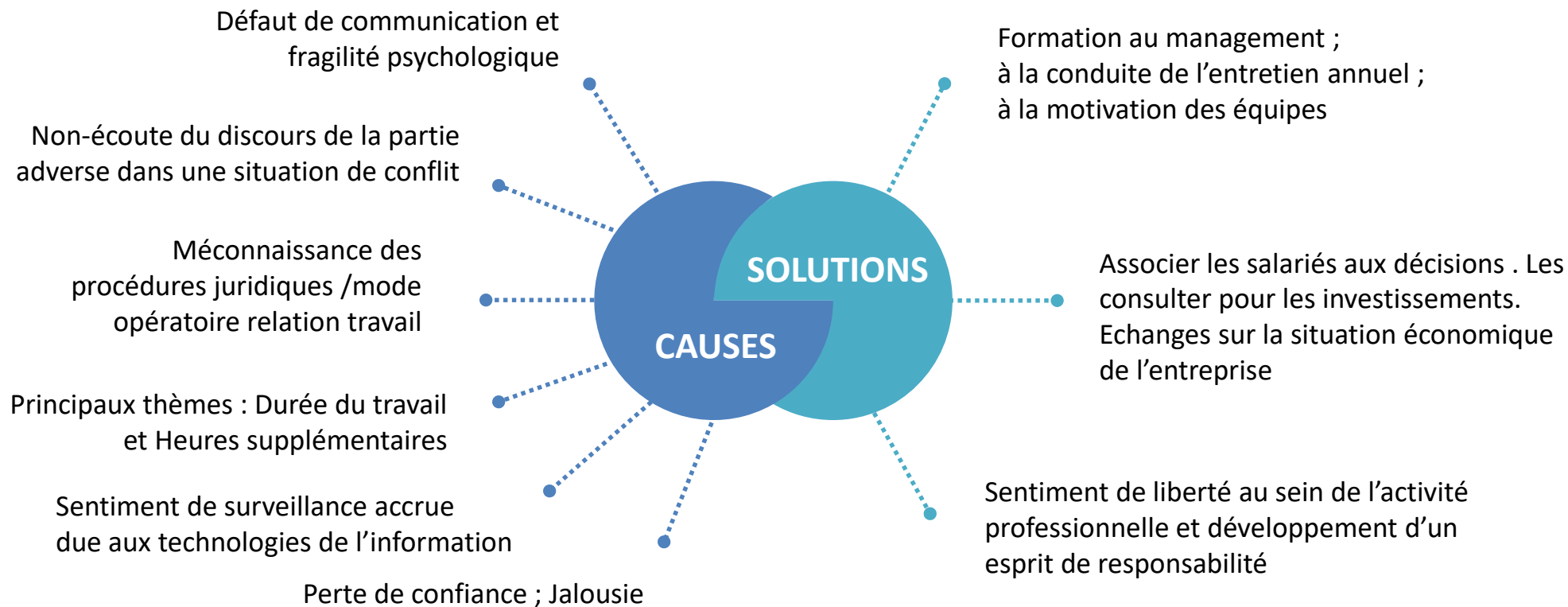
Identifier les signes de désinvestissement
Spécificité TPE relations interpersonnelles

Pas d'intermédiaire et même profil pour le dirigeant et pour le salariés
Relation par rapport à la communauté de travail fondamentale comme marqueur
de la conflictualité

« C'est quand tout va bien qu'il faut agir »



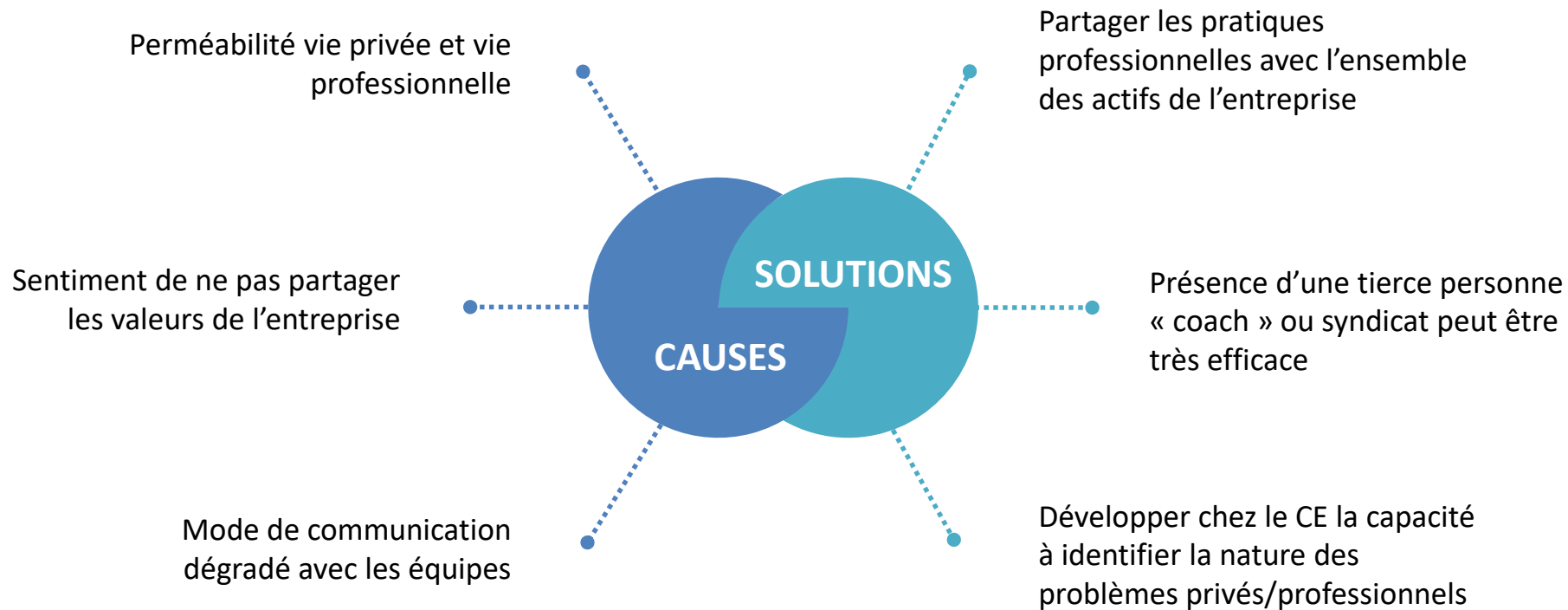
Le point de vue des avocats



«Il y a une nécessité de formation à la relation interpersonnelle de part et d'autres» Maître Messant

«Un entretien annuel de qualité traduit un lien professionnel de qualité» Maître Cambon

Le point de vue des professionnels de santé



«On parle de la même chose mais avec un langage différent donc incompréhension» S. Koenig CARSAT

«60% des consultations sont pour des problèmes de RPS» G. Hourriez CARSAT

« On s'occupe de la santé des salariés mais on ne s'occupe pas assez du stress et du sentiment de solitude du pouvoir du CE. Nous mettons en place un service d'écoute pour les CE » Sylvie Micoud, directrice de la médecine du travail ASTIA



Entretiens avec les entreprises

Conditions des entretiens



1h avec le chef d'entreprise

1h avec un ou plusieurs salarié(s)

Dans la réalité quotidienne de la TPE

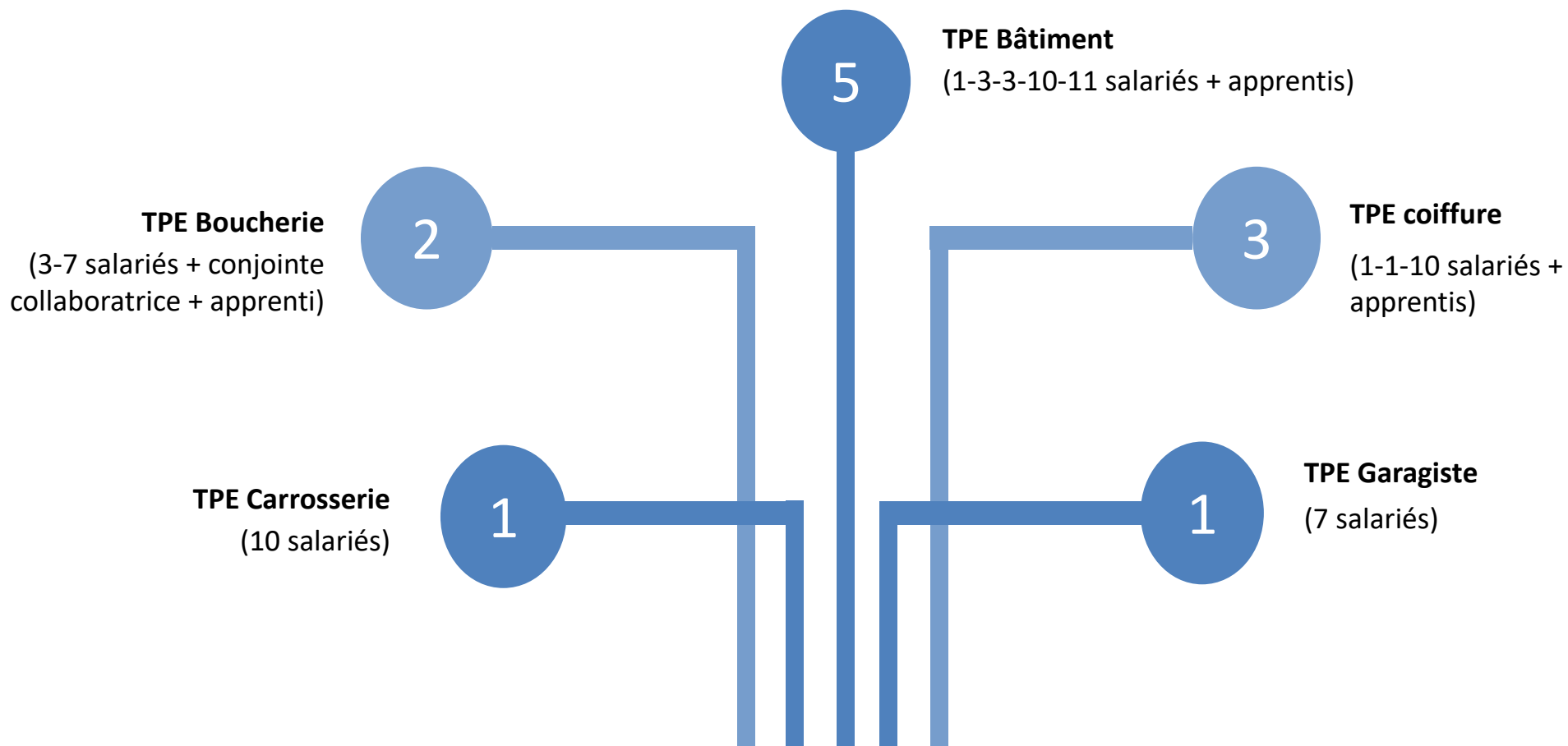
Chantier-Laboratoire-atelier-salon-arrière salle

Echanges selon guide d'entretien

Engagement de neutralité et de confidentialité

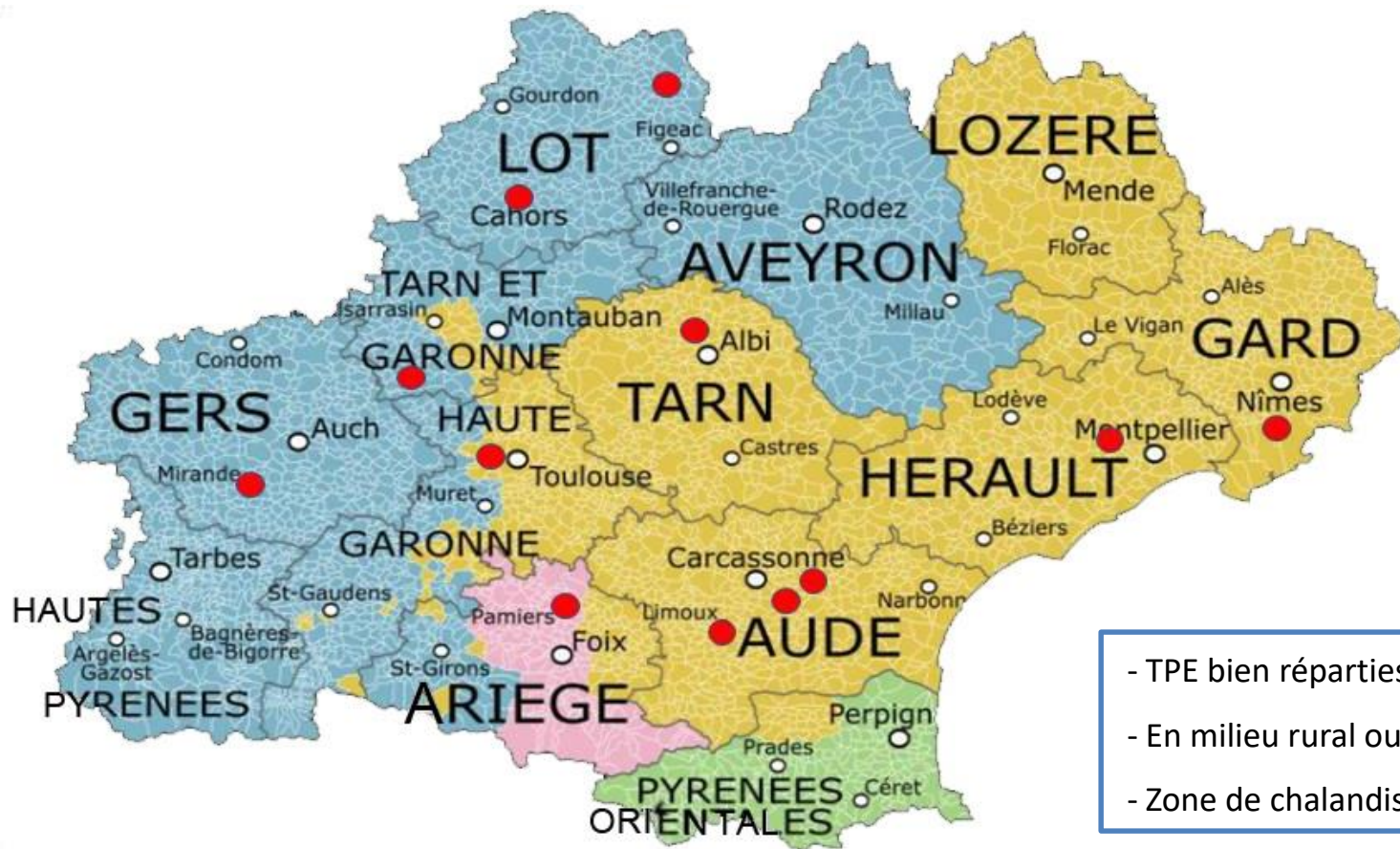
Comprendre, analyser mais éviter de susciter ou réveiller des tensions

Entreprises visitées



5 entreprises créées / 2 Rachats / 5 Reprises familiales

Entreprises visitées



● Visite des entreprises

- TPE bien réparties sur le territoire d'Occitanie
- En milieu rural ou urbain peu densifié
- Zone de chalandise moyenne : 40 Kms

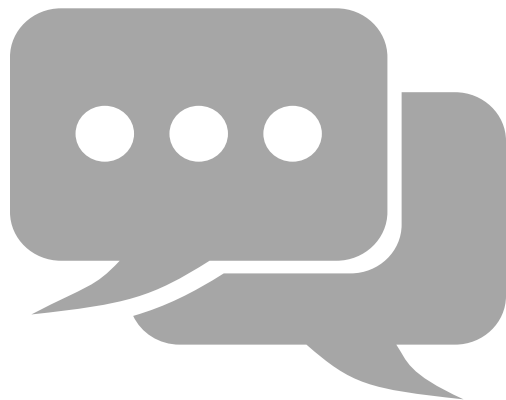


L'ENTREPRISE

Informations juridiques, économiques et historique de la société



- L'activité est en très grande partie réalisée dans le métier de base avec un peu de vente en l'état en coiffure
- 7 SARL, 3 EURL, 1 SNC, 1 SASU créés il y a plus d'une dizaine d'années, et certaines remontent à plusieurs générations.
2 sont des reprises, 5 des créations et 5 des affaires familiales
- En règle générale depuis 3 ans, les CA sont en progression ce qui est considéré comme un élément positif pour la relation CE-salarié
- La clientèle est essentiellement constituée par des particuliers soit du fait de l'activité soit par choix sauf pour 2 entreprises du bâtiment
- La zone de chalandise se limite en général à la commune ou dans un rayon de 40 kms. Peu ou pas de recours à la sous-traitance ; cette absence de subordination envers un donneur d'ordre est considérée comme un élément positif
- En règle générale, les tâches administratives sont en grande partie externalisées notamment pour les phases les plus techniques et les prestataires (expert-comptable, syndicat,...) sont aussi conseil



« La clientèle est très volatile et notre offre est en fonction du pouvoir d'achat de notre quartier » Un coiffeur



LES ACTEURS

Les dirigeants



Ancienneté importante
dans l'entreprise

Entre 40 et 60 ans

Assure toutes les fonctions
techniques et tertiaires

Formation souvent identique à
celle des salariés

Formations continues pour
asseoir l'autorité sur la
compétence technique

Equilibre difficile entre
« l'humain » et l'autorité

Apprentissage empirique du
rôle de manager

Ne prend sa stature de dirigeant que
lorsque confronté aux réalités

« Je dois tout faire et diriger l'entreprise, je manque toujours de temps... »

« Je suis comme eux et pourtant je dois être différent ! Il m'en coûte ! »

Les salariés



Ancienneté : de 5 à 25 ans

De 30 à 60 ans

Formation CAP/BP/ BAC Pro

L'apprenti devient salarié de la
TPE tuteur

Très sensibles, en positif ou
négatif, à la communauté de
travail

Effet de seuil : un relais, chef
d'équipe à partir de 5 salariés

Peu d'expériences
comparatives dans d'autres
entreprises

Attitudes très diverses dans le suivi de
formations continues

« Je ne m'imagine pas travailler dans une entreprise qui n'aurait pas une ambiance familiale. »

« Je suis chez ce patron parce que je veux travailler au pays ! Alors je reste ! »



**ORGANISATION
DU
TRAVAIL**

L'organisation du travail



ORGANIGRAMME

- Peu d'échelon hiérarchique intermédiaire, parfois un « référent » sur le chantier ou au laboratoire, parfois au salon, imposé par l'augmentation du nombre de salariés. Ne va pas sans quelques difficultés dans le management
- Les équipes sont mobiles et constituées en fonction des compétences de chacun
- Dans ces entreprises «vertueuses», le processus de détermination du rythme de travail, du recours aux heures supplémentaires (peu utilisé), de détermination des congés (source de tension) et des temps de pause ont été affinés au cours du temps notamment avec l'appui de petits outils (fiche temps)
- Les échanges entre la direction et les salariés sont quotidiens. Le téléphone est le plus utilisé

POUR LES SALARIES

- Bénéficient d'une très bonne autonomie dans la conduite de leur travail et y sont très attachés
- L'entraide si nécessaire s'effectue sans aucun problème
- Certains se plaignent surtout de la relation avec la clientèle et certains du stress qu'elle leur impose
- Les motifs de satisfaction sont le travail bien fait, les félicitations du client, une journée bien remplie et le travail du produit (notamment chez les bouchers)
- Au dire des salariés peu de problèmes de santé liés au stress (les pathologies décrites font parfois penser le contraire)
- Pour la transmission des consignes certains salariés disposent de fiches techniques rédigées par le CE, ce qui accroît leur sentiment d'autonomie et de responsabilisation

« Je n'aurais jamais dû faire de sentiment dans le recrutement puisque je savais qu'il ne connaissait pas le métier et que plusieurs grandes entreprises avaient refusé de l'embaucher » Le patron

« Mais c'est mieux qu'il ne soit plus là, car on s'agaçait de voir qu'il ne connaissait pas le travail et qu'il était là par amitié du patron. Il n'aurait jamais dû l'embaucher. On perdait du temps à lui donner des conseils. Il y avait un peu d'injustice à ça et maintenant c'est lui qui se la coule douce » Les salariés

A blue graphic element consisting of a square with a diagonal cut from the bottom-left corner. The number 'IV' is written in white, bold, sans-serif font inside the square.

IV

EXERCICE

DE

L'ACTIVITE



V

**CONDITIONS
DE
TRAVAIL**

Conditions de travail



SANTE SECURITE

- Les DU sont présents et généralement à jour avec pour la moitié des entreprises une participation des salariés à leur élaboration
- Les salariés reconnaissent ne pas utiliser systématiquement les EPI: « c'est plus gênant qu'utile »
Action pédagogique à mettre en place ?
- La visite médicale est pour les salariés un moment important car c'est un lieu d'écoute où ils peuvent exposer leurs difficultés sans appréhension. Ils regrettent tous la diminution du nombre de visites obligatoires
- Ils considèrent les accidents du travail comme les « risques du métier »

« C'est bien de pouvoir parler du travail avec quelqu'un qui ne soit pas le patron ou la secrétaire » Un salarié

«Avec l'aide de la CARSAT on a fait du bon boulot pour remettre à niveau le matériel» Un patron

FORMATIONS COMPETENCES

- L'entretien individuel annuel, quand il est pratiqué, est un temps fort pour l'entreprise et constitue notamment le cadre d'établissement du plan de formation. D'autres le réalisent de façon « informelle » surtout par peur ne pas pouvoir gérer l'échange
- L'entretien individuel annuel nous est apparu comme un élément essentiel de notre problématique
- Pour les salariés, les formations individuelles sont essentiellement techniques et réglementaires, bon nombres de CE et de salariés s'y rendent ensemble
- Pour le CE, quelques formations commerciales et de gestion s'y rajoutent

«Rencontrer le patron une fois par an pour discuter c'est bien mais il faudrait que l'on soit mieux préparé» Un salarié

«Je crains d'ouvrir la boite de Pandore» Un patron

The logo consists of a blue square with a white triangle cut out from the bottom-left corner. Inside the blue area, the letters 'VI' are written in white, bold, sans-serif font.

VI

REMUNERATION

Rémunération



- Salaires souvent fixés aux barèmes des conventions collectives (CC)
- Quelques CE plus « managers » ou « développeurs » payent au-delà de la grille
- Augmentations fixées collectivement par les indices de la CC
- Augmentations individuelles souvent fonction d'un changement d'échelon
- Rarement des augmentations au mérite par peur des jalousies
- Le salaire ne semble pas être la seule motivation (prises de congés sans solde !)
- Même régime d'heures supplémentaires (payées ou récupérées) pour tous (éviter les mécontentements)
- Peu de demandes d'augmentations des salariés eux-mêmes
- Rares éléments accessoires aux salaires

Un cas d'intéressement: « Le CE nous verse une bonne commission si nous lui apportons une affaire.
Deux ou trois d'entre nous en ont bénéficié » Un salarié

A blue graphic element consisting of a square with a diagonal cut from the bottom-left corner. Inside the square, the Roman numeral 'VII' is written in white.

VII

VIE

ENTREPRISE

Vie de l'entreprise



- La convivialité est toujours présente dans l'entreprise
- Relation très humaine entretenue par le CE (sans paternalisme)
- Difficulté de la prise en compte de l'humain sans immixtion de la vie privée dans l'entreprise
- Tradition du repas, de l'apéritif (ou cadeaux pour les enfants) de fin d'année ou de vacances
- Sentiment de liberté dans le travail de la part des salariés. Ils expriment le souhait que les NTIC ne la diminue pas.
- Liberté aussi de recourir aux conseils du CE en cas de besoin



« J'apprécie d'autant plus ma liberté dans le job que j'ai vécu ailleurs un patron constamment en surveillance ! J'aime qu'on me fasse confiance » Un salarié boucher

Ressenti des chefs d'entreprise (CE)



- Laissent beaucoup d'autonomie
- Mais autonomie variable selon la compétence et la personnalité
- Les procédures de contrôle ne s'installent qu'après conflit, rarement en anticipation
- Le CE estime devoir être très proche de ses salariés pour comprendre vite les alertes
- Le CE pense que le dialogue permanent est plus important que les procédures formelles
- L'entraide se fait si le CE le demande. Moins d'entraide spontanée que par le passé
- Le CE n'a pas toujours conscience que la satisfaction du client pourrait conforter le salarié

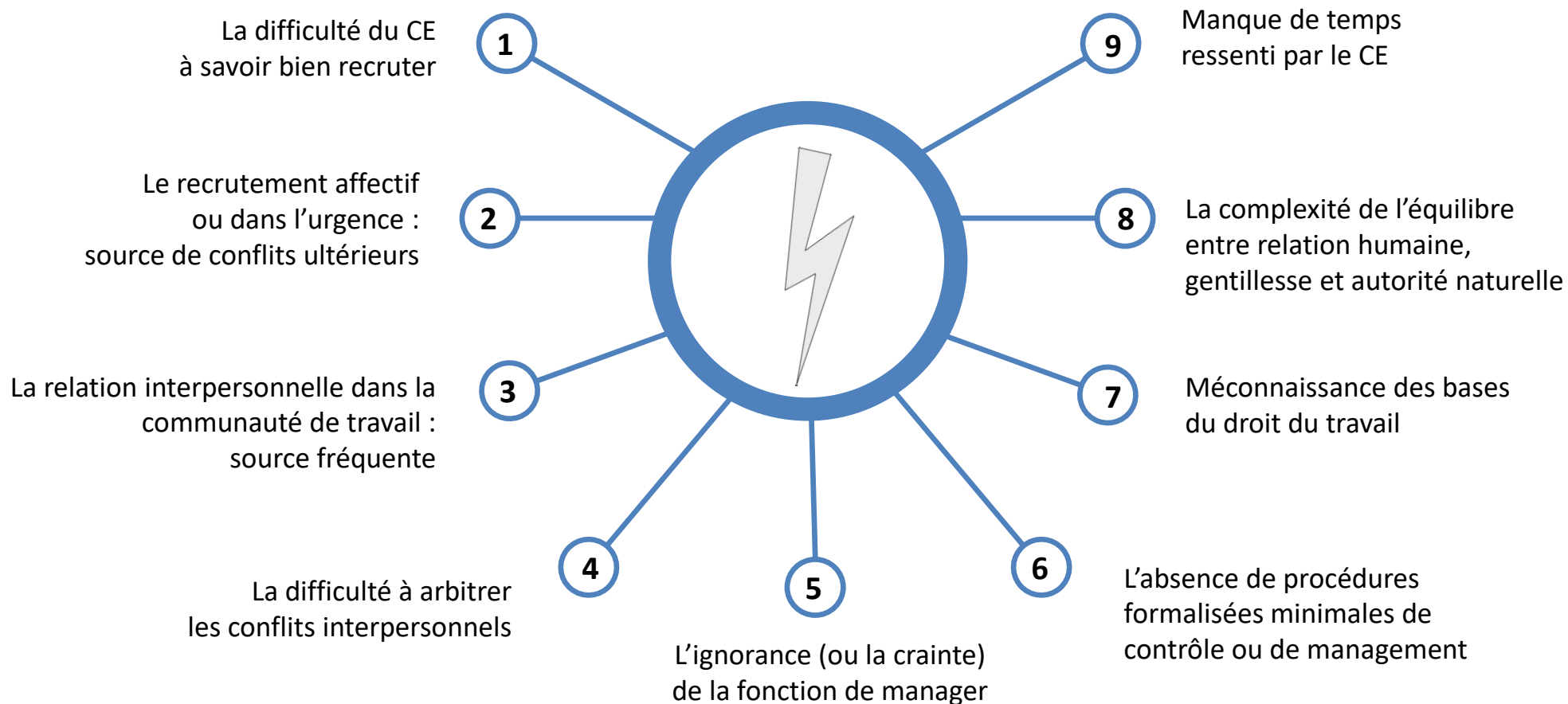
« J'ai découvert après conflit ou malentendu que la confiance n'excluait pas le contrôle ; j'ai regretté d'en arriver à du formalisme de contrôle mais je n'avais pas le choix »

A blue graphic element consisting of a square with a diagonal cut from the bottom-left corner. The Roman numeral 'VIII' is written in white inside the square.

VIII

CONFLICTUALITE

Sources identifiées de conflictualité



« L'identification des sources de conflit relève de la responsabilité du dirigeant, en revanche leur résolution et leur prévention relève d'une démarche partagée »

Résolution des conflits



1

Difficulté du CE à savoir bien recruter

- Appel à un conseil en recrutement (Cabinet ou OP)
- Embauche d'anciens confrères artisans connus du CE dans le cadre professionnel
- Recours à l'intérim comme moyen d'intégration

2

Recrutement affectif

- Rupture du contrat de travail à l'initiative du CE

3

Relation interpersonnelle dans la communauté de travail

- Instauration de temps d'échanges identifiés, individuels ou collectifs
- Privilégier l'équipe sur l'individu dans les relations de travail
- Réorganisation des équipes en fonction des affinités

Résolution des conflits



4

Difficulté à arbitrer les conflits interpersonnels

- Intervention d'un tiers « conciliateur »
- Effort du CE pour provoquer l'échange et la confrontation entre les protagonistes

5

Ignorance (ou la crainte) de la fonction de manager

- Le CE évite de se retrouver en situation d'action managériale
- Confie la gestion de la crise à un tiers (OP-Comptable-avocat-DRH du franchiseur)
- Rupture d'un des contrats de travail à l'initiative du CE

6

Absence de procédures formalisées minimales de contrôle ou de management

- « Malentendu » sur les heures travaillées : Négociation, a posteriori, sur la régularisation
- Conflit inter-salariés pour la prise des congés : Décision unilatérale du CE pour la fixation des dates
- Non recours aux heures supplémentaires pour éviter le choix d'affectation
- Rupture conventionnelle « forcée » par manque d'analyse par le CE des motivations de la demande de séparation

Résolution des conflits



7

Méconnaissance des bases du droit du travail

- Procédures prud'homales par méconnaissance des règles élémentaires de la Convention collective (Trajet/transport/temps de travail- Heures supplémentaires)
- Versement de prime non obligatoire, non contractuelle liée la nature de l'activité de travail

8

Complexité de l'équilibre entre relation humaine, gentillesse et autorité naturelle

- Rancœur à l'égard du CE supposé favoriser un salarié en difficulté dans sa sphère privée : Crispation du CE vis-à-vis de toute l'équipe et distanciation du CE
- Effet de seuil pour la forme du management : passage d'une gestion familiale à une gestion distanciée plus rigide
- L'impuissance à manager des effectifs résolue par le retour à une activité d'artisan travaillant seul
- Refus du développement de l'entreprise par crainte de mettre en péril les équilibres de management

9

Absence de procédures formalisées minimales de contrôle ou de management

- Gestion « au fil de l'eau » avec manque d'anticipation et désorganisation du travail :
- Résolue par la contraction délibérée de l'activité pour dégager du temps
- Distanciation des liens entre CE et échelon intermédiaire. Ignorance des conflits générés par ces intermédiaires. D'où suppression des échelons intermédiaires
- Négligence des procédures formalisées de management



Mesures préventives

1/ Comportements et attitudes

Du chef d'entreprise



- Capacité du CE à faire respecter la séparation du comportement privé de la démarche professionnelle. Partager ce principe de base avec les salariés
- Ne pas s'abriter derrière les prétextes de manque de temps ou de proximité très humaine avec les salariés pour justifier la proximité mais sans processus formalisés
- Identifier l'expression collective par rapport aux postures individuelles
- Bien connaître le profil psychologique des salariés en poste (très utile pour l'organisation des équipes)
- Accepter d'avoir dans l'entreprise un processus managérial adapté et participatif.
- Bien identifier les demandes de rupture de contrat pour chercher des solutions alternatives (Exemple CIF plutôt que rupture de contrat)
- Assurer une présence régulière bienveillante mais attentive aux situations personnelles et collectives
- Témoigner sa confiance aux salariés et assurer un contrôle « apaisé » dans les comportements et dans les méthodes
- Organiser systématiquement la confrontation et l'échange entre les protagonistes d'un conflit naissant

Des salariés



- Capacité des salariés à bien séparer la sphère privée de la sphère professionnelle
- Cultiver les relations d'équipe et les attitudes d'entraide
- Savoir dialoguer et échanger de façon positive avec le CE tout en respectant la hiérarchie des relations.



Mesures préventives

2/ Méthodes et procédures

Pour le chef d'entreprise dans son management



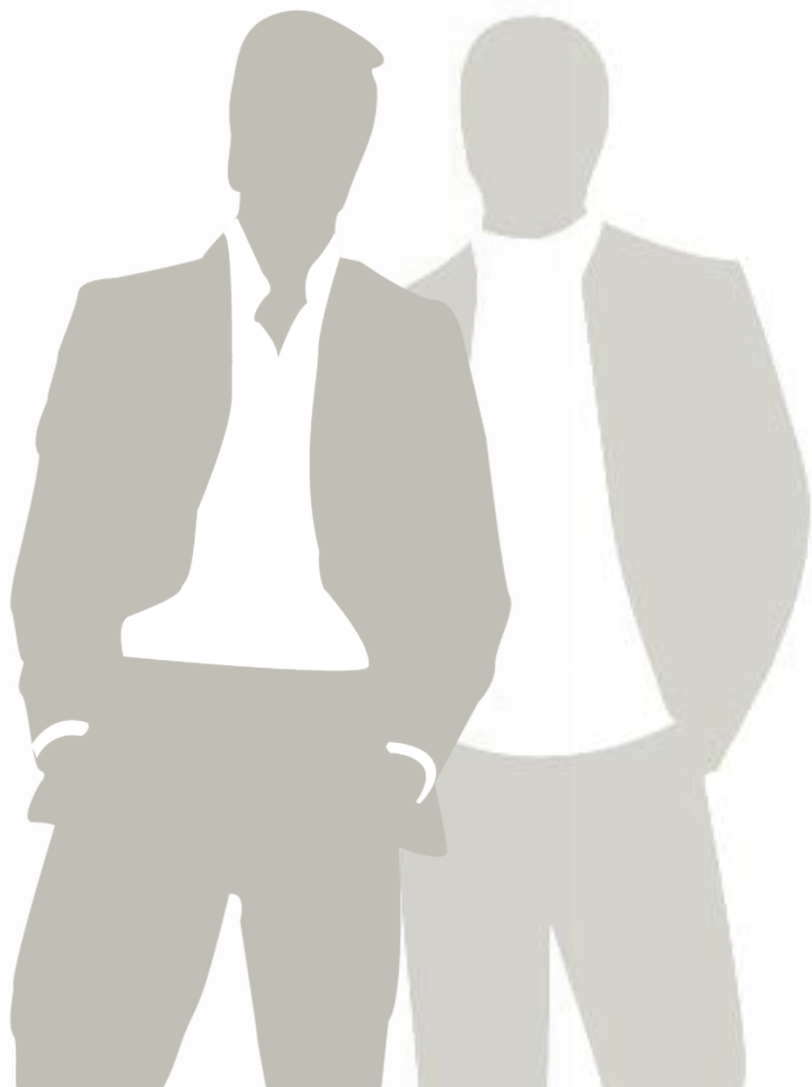
- Prendre le temps de mettre en œuvre un processus managérial adapté à la TPE (comportement et méthodes) et participatif
- Maîtriser les bases du management par une formation adaptée
- Mise en place d'une GPEC (le binôme CPRIA peut être « partie prenante ») dans ce cadre élaborer un plan de formation concerté avec les salariés.
- Acquérir les connaissances de base du droit du travail et des conventions collectives
- Recourir à un tiers compétent, si besoin, en appui technique (recrutement, entretien individuel, communication interne, actualisation DU)
- Formaliser des temps d'échange individuels et collectifs réguliers
- Adapter la nature de l'échange à son objet - Bien préparer les réunions d'échange
- Dans ce cadre, favoriser l'information des salariés sur la situation économique de l'entreprise.
- Consulter les salariés sur les investissements pour achats de matériels (efficacité fonctionnelle et marque de confiance)
- Mettre en place des procédures formalisées (fiches de temps de travail-utilisation des véhicules-décision concertée entre tous les salariés de prise des congés)

Pour le chef d'entreprise dans son management



- Systématiser l'entretien individuel annuel-En maîtriser les bases par le recours à un guide d'utilisation, des fiches d'entretien et par la formation
- Préparer les entretiens individuels et proposer aux salariés une préparation séparée avant rencontre
- Dans ce cadre, bien identifier la sphère privée et professionnelle
- Inculquer aux salariés la notion de qualité de services dans la relation avec le client
- Etablir une politique dynamique de formation continue des salariés
- Associer les salariés à la mise à jour du DU
- Mettre en œuvre des procédures de délégation en fonction du seuil d'effectif et de la nature des entreprises
- Construire une politique salariale et sociale innovante, attractive, adaptée à la nature et à la taille de l'entreprise
- Pour la bonne utilisation du temps : mettre en œuvre des procédures d'anticipation, établir et partager une hiérarchisation objective des priorités.
- Recourir aux conseils de son OP ou du comptable (selon ses compétences)
- Identifier les experts par type de compétence (dont binôme CPRIA)

Pour le chef d'entreprise dans ses recrutements



- S'appuyer sur les conseils d'une compétence technique externe (OP-binôme CPRIA-recruteur)
- Utilisation des procédures de GPEC (le binôme CPRIA peut être « partie prenante »)
- Analyser le profil technique et psychologique des candidats
- Chercher, si possible, des témoignages du passé professionnel du candidat
- Evaluer de façon méthodique les compétences et la personnalité de l'entrant durant la période d'intégration



Les outils pour la prévention des risques de conflits au travail dans la TPE

Une démarche de progrès en trois étapes

1 / Les outils à créer pour la CPRIA



- Une base documentaire élaborée à partir des investigations des consultants
- Elaboration du livret méthodologique de prévention des conflits du travail dans la TPE (comprenant un quizz didactique et « ludique » pour état des lieux)
- Elaboration d'un film de sensibilisation à la prévention des risques de conflits du travail dans la TPE
- Un module de formation des binômes CPRIA (à partir des bonnes pratiques) permettant l'intervention circonstanciée dans les entreprises et l'animation de réunions « d'infosens »
- Un petit opus/conseil pour l'animation de réunions « infosens » par les membres CPRIA ou les représentants des OP et OS
- Elaboration d'un outil d'évaluation du dispositif mis en œuvre par la CPRIA

3/ Les outils suggérés à destination des chefs d'entreprise et des salariés des TPE



- Identification des référents experts pouvant aider à la mise en œuvre des mesures de prévention
- Création d'un annuaire des adresses incontournables pour la santé, le droit du travail et la prévention des conflits
- Elaboration d'un document d'information simplifiée : « les 10 points de la Convention collective à connaître »
- Repérage ou élaboration d'un outil de GPEC
- Création d'un guide pour un entretien individuel réussi (document propre au CE et document propre aux salariés)
- Création d'un document pédagogique simple : « identifier les temps et organiser les modes d'échanges réguliers avec les salariés »
- Repérage ou élaboration d'un module de formation « bien manager son entreprise »
- Création d'une note ou d'un module de formation pour les salariés et le CE « comprendre le rôle et les devoirs dans les relations interpersonnelles CE et salariés »

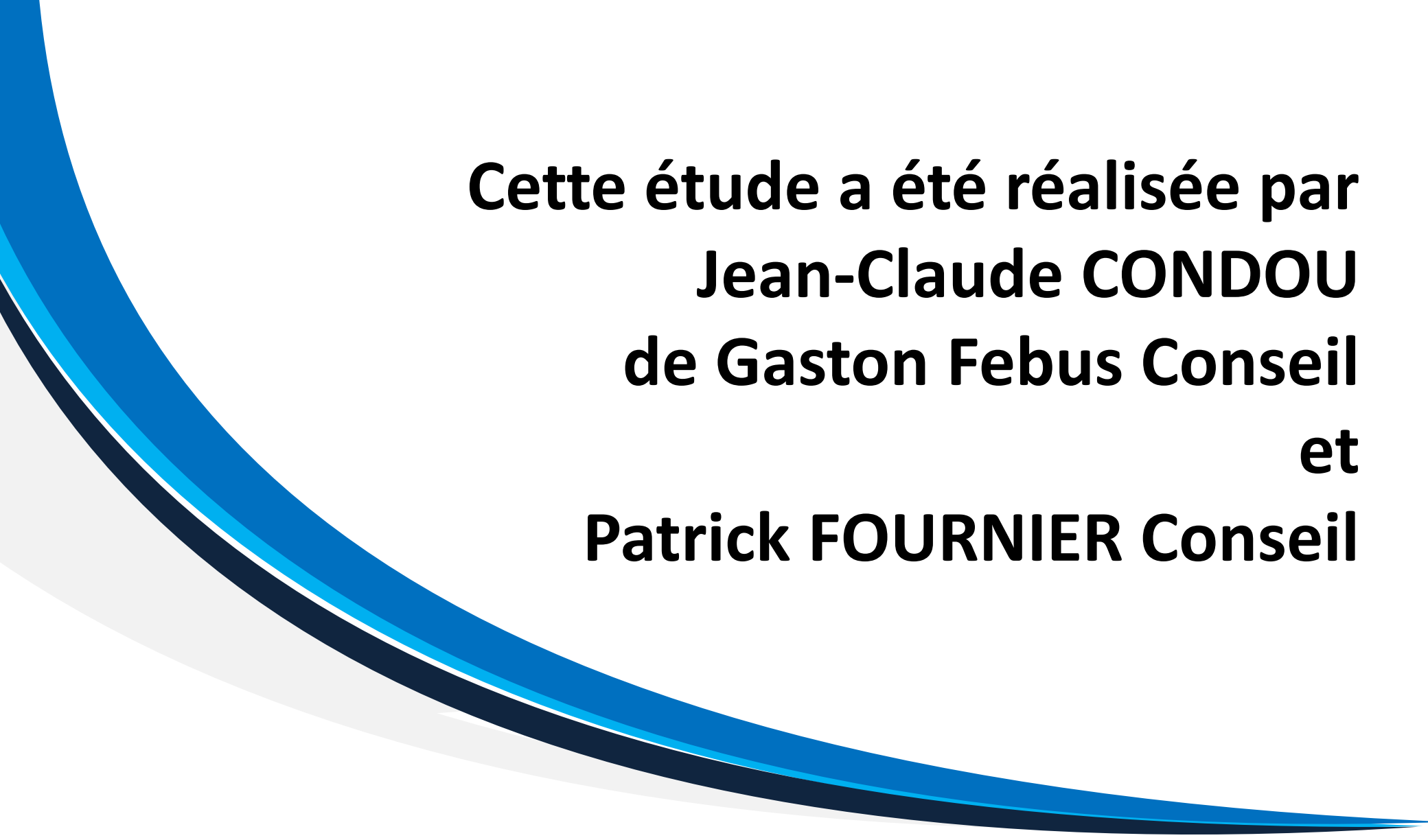
Quelques suggestions

pour une mise en œuvre effective dans les TPE



- ✓ Rédiger une note ou lettre de sensibilisation des OP et OS pour organiser des réunions sur le thème ou intégrer ce thème dans les réunions plus larges
- ✓ Relancer les entreprises après diffusion du livret méthodologique pour en mesurer l'usage et proposer un accompagnement
- ✓ Les inciter à visionner le film de sensibilisation
- ✓ Demander l'inscription des candidats après réunions d'information/sensibilisation
- ✓ Envoi ultérieur d'un questionnaire auprès des entreprises déclarées candidates
- ✓ Encourager les OP à proposer les formations au management (marketing dynamique)
- ✓ Spécialiser des collaborateurs dans les OP /OS pour accompagnement des entreprises candidates à une démarche de prévention
- ✓ Créer des groupes de discussion entre CE de TPE pour échanger et se conforter en constatant qu'ils ne sont pas seuls dans leur cas





**Cette étude a été réalisée par
Jean-Claude CONDOU
de Gaston Febus Conseil
et
Patrick FOURNIER Conseil**