

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Année universitaire 2022-2023



L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

PROBLÉMATIQUE :

Dans l'industrie agroalimentaire et dans un contexte de cession d'entreprise, quels sont les facteurs d'engagement des salariés de l'entreprise cédée et comment la fonction RH peut engager ses collaborateurs ?

CHEKALIL-BOULANGER Nicolas
Sous la direction du maître de mémoire, Monsieur ROCHE Florentin, Docteur en
Philosophie.

Licence Professionnelle – Métiers de la Gestion des Ressources Humaines
Groupe B

Remerciements

Je remercie dans un premier temps l'ensemble des enseignants de la Licence Professionnelle Métiers de la GRH de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne pour la qualité de leur enseignement et pour le suivi tout au long de cette année universitaire 2022-2023.

Je remercie mon directeur de mémoire, Monsieur Florentin ROCHE pour ces nombreuses réunions, les nombreux conseils et sa disponibilité. Son accompagnement fut très important pour la rédaction de mon mémoire universitaire.

Je remercie également notre Chargée de relations entreprise madame Marie Louise Caro, notre Gestionnaire de formation Claire Tixier ainsi que notre Responsable pédagogique madame Cécile De Bernardi pour leur contribution au bon déroulement de cette année universitaire.

Je tiens aussi à remercier madame Amina Yala, enseignante de méthodologie mémoire pour son accompagnement et ses nombreux conseils précieux.

Je profite de cette occasion pour exprimer ma gratitude envers July Laroche, Généraliste RH au sein de la société Mousline SAS, qui a été ma tutrice pendant cette année d'alternance et d'apprentissage. Je tiens à lui exprimer ma reconnaissance pour son rôle dans mon développement personnel et professionnel, ainsi que pour son accompagnement et sa collaboration. Malgré les défis constants auxquels nous avons été confrontés au sein du service RH, July a toujours su prendre le temps pour m'accompagner et me prodiguer des conseils avisés.

Enfin, je suis très reconnaissant envers les individus qui ont accepté de s'entretenir avec moi lors d'entretiens pour la réalisation de mon enquête. Leur participation a été d'une importance capitale pour la réussite de ce projet.

Remerciements	3
Introduction	7
I. Engagement, Cession d'Entreprise et Industrie Agroalimentaire : Les notions de base. .9	
A. La notion d'engagement.....	10
1. L'engagement : entre satisfaction, motivation, implication et loyauté.	10
2. L'engagement c'est... ..	12
3. Les différents modèles d'engagement proposés par les auteurs.....	13
4. L'impact de l'engagement sur la performance globale d'une organisation.....	19
B. La cession d'entreprise et les enjeux en termes de gestion des ressources humaines. .24	
1. Contexte et enjeux de la transmission d'entreprise.....	24
2. L'impact d'une cession d'entreprise sur l'engagement des collaborateurs.....	27
C. L'industrie agroalimentaire et les spécificités de la gestion des ressources humaines dans les PME.....	29
1. Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire en France.....	29
2. Les enjeux et perspectives de l'industrie agroalimentaire	34
3. Les professionnels RH et l'enjeu primordial de l'attractivité de l'industrie alimentaire.	35
II. ANALYSE EMPIRIQUE.	37
A. IDENTITE DE L'ENTREPRISE	37
1. Historique	37
2. Activité de l'entreprise	37
3. Organisation des services de ressources humaines au sein de Mousline SAS.....	38
B. LA METHODOLOGIE.	38
1. Le choix des entretiens.....	38
2. Présentation du panel.	39
3. La grille d'entretien.	44

4.	Les difficultés rencontrées durant notre enquête.	44
C.	Analyse des résultats de l'étude.	46
1.	Introduction	46
1.	L'impact du manque de communication sur la vision des nouveaux dirigeants. .	46
2.	Le besoin d'évolution professionnelle.....	48
3.	Un manque de reconnaissance pour certains.....	50
4.	L'équilibre entre la vie personnel et professionnelle comme facteur de désengagement.	51
5.	Un engagement de continuité très marqué pour l'ensemble des participants....	52
6.	L'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement des collaborateurs.	54
D.	Synthèse des résultats.	55
III.	Préconisations.....	57
A.	L'implication des collaborateurs dans la définition d'une nouvelle culture d'entreprise.	57
1.	La culture d'entreprise et ses effets sur l'engagement des collaborateurs.....	57
2.	Les objectifs et enjeux de l'implication des collaborateurs dans la définition d'une nouvelle culture d'entreprise.	58
3.	Stratégie.....	58
4.	Le résultat attendu.	63
5.	Coûts et planning.....	63
6.	Les freins potentiels.....	63
B.	Favoriser une communication transparente.	64
1.	Les objectifs et les enjeux de la mise en place d'une communication transparente.	64
2.	Stratégie.....	65
3.	Le résultat attendu.	68
4.	Les freins potentiels.....	68

5.	Le planning et les coûts.	68
6.	Mise en place d'une newsletter mensuelle.	68
7.	Le résultat attendu.	70
8.	Le planning et les coûts.	71
9.	Les freins potentiels.....	71
CONCLUSION.....		73
BIBLIOGRAPHIE		75
ANNEXES		79

Introduction

L'engagement des collaborateurs est un facteur clé de réussite et de performance pour une société, quel que soit son secteur d'activités. Le secteur de l'agroalimentaire est un secteur très compétitif soumis à beaucoup de défis comme une réglementation stricte, une forte concurrence et des exigences des consommateurs en constante évolution avec notre temps. La réussite d'une organisation dépend donc très fortement de l'implication et la motivation sur le long terme des collaborateurs. C'est-à-dire « l'engagement ». Cet engagement est primordial pour qu'une organisation puisse maintenir une qualité de service et conserver un avantage concurrentiel.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons à la société Mousline SAS.

La société Mousline a été cédée par le groupe Nestlé au fonds d'investissement FnB dédié aux PME de l'agroalimentaire au mois d'octobre 2022. Suite à cette cession, un changement de direction important s'est opéré, de nouveaux axes stratégiques ont été définis ainsi qu'un plan d'investissement en conséquence. L'objectif du fonds d'investissement est de céder à nouveau l'entreprise dans les années à venir.

Quand une entreprise traverse une période de cession comme c'est le cas pour Mousline, les conséquences sur l'engagement de ses collaborateurs peuvent s'avérer être très importantes. Les changements qui s'annoncent peuvent être source d'incertitude pour les collaborateurs de l'entreprise qui peuvent se sentir désorientés et préoccupés pour l'avenir de leur entreprise et de leur emploi. Cette situation peut générer du désengagement chez les collaborateurs.

Une conséquence directe de ce désengagement chez Mousline est la multiplication des démissions (Annexe n°1). Les collaborateurs qui sont actuellement confrontés à l'incertitude et à l'instabilité concernant leur avenir et celui de la société peuvent être amenés à chercher des opportunités ailleurs, d'autant plus que le secteur de l'agroalimentaire est très concurrentiel et que beaucoup de nouveaux entrants arrivent sur le marché.

Cette situation compromet le bon déroulement des opérations et nuit au maintien de la performance globale de la société. Il est donc crucial que nous comprenions ces défis spécifiques liés à l'engagement et à la cession de l'entreprise afin de mettre en place des

stratégies appropriées pour prévenir et atténuer le désengagement des collaborateurs chez Mousline.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons donc à l'engagement des collaborateurs dans l'industrie agroalimentaire en mettant l'accent sur les défis spécifiques rencontrés durant une cession d'entreprise. Ainsi, nous chercherons à comprendre tout au long de cette étude, **dans l'industrie agroalimentaire et dans un contexte de cession d'entreprise, quels sont les facteurs d'engagement des salariés de l'entreprise cédée et comment la fonction RH peut engager ses collaborateurs ?**

Pour atteindre notre objectif, nous allons nous appuyer sur une revue de la littérature existante et en examinant également les travaux de recherches concernant l'engagement des collaborateurs, l'industrie agroalimentaire et les périodes de cession d'entreprise. Nous mènerons également des entretiens avec des salariés chez Mousline afin d'obtenir leur ressenti et comprendre comment ils vivent cette situation.

Ce mémoire a donc pour objectif de fournir des recommandations concrètes et des stratégies adaptées à la société Mousline pour la gestion du désengagement dans ce contexte particulier de cession.

En comprenant les causes de ce désengagement, et en identifiant les meilleures pratiques pour y remédier, nous espérons contribuer à la création d'un environnement plus engageant pour l'ensemble des collaborateurs chez Mousline.

Enfin, ce mémoire vise à combler un manque de connaissance et proposer des solutions pour maintenir un bon niveau global d'engagement des collaborateurs chez Mousline. En ayant une compréhension des enjeux spécifiques liés à cette problématique, nous pourrons contribuer à la pérennité de la société ainsi qu'à son succès dans ce contexte de changement. D'autant plus, que cette situation est amenée à se reproduire dans les années à venir.

I. Engagement, Cession d'Entreprise et Industrie Agroalimentaire : Les notions de base.

Cette première partie se concentre sur les notions fondamentales de notre sujet qui sont l'engagement, la cession d'entreprise et leur relation à l'industrie agroalimentaire. Il est essentiel que nous comprenions ces concepts de base pour saisir pleinement les enjeux qui sont liés à l'engagement des collaborateurs dans ce secteur, notamment lors d'une période de cession.

L'engagement des collaborateurs est un concept clé en gestion des ressources humaines. Ce concept se réfère à l'attachement, à la motivation, à l'implication et à la loyauté des collaborateurs envers un ou plusieurs territoires d'engagement : leur travail, leurs collègues, leurs supérieurs ou encore leur entreprise. Un haut niveau d'engagement favorise des résultats positifs et une productivité accrue, ainsi qu'une satisfaction au travail et la rétention des talents.

La cession d'entreprise est un processus de transfert de propriété. Ce processus peut entraîner des changements importants dans la structure organisationnelle, la direction et la culture de l'entreprise cédée.

Enfin, l'industrie agroalimentaire est un secteur économique majeur qui regroupe la production, la transformation et enfin, la distribution de produits alimentaires. Ce secteur est soumis à des défis spécifiques, tels que les réglementations, la concurrence et les exigences croissantes des consommateurs.

Cette section permettra d'établir un socle de connaissance en abordant les notions de base de l'engagement, de la cession d'entreprise et de l'industrie agroalimentaire. La compréhension de ces notions de base est essentielle pour approfondir notre analyse et notre étude des enjeux liés à l'engagement des collaborateurs dans ce secteur, lors de périodes de cession.

A. La notion d'engagement.

1. L'engagement : entre satisfaction, motivation, implication et loyauté.

Une organisation, comme tout projet collectif, nécessite de disposer de personnes motivées, qui sont impliquées dans leur travail et qui s'engagent au quotidien. Mais qu'est-ce que cela veut dire concrètement ? Peut-on être motivé sans être engagé ? Ou alors est-ce qu'on peut s'impliquer sans être motivé ?

La motivation est un moteur interne, c'est ce qui pousse les individus à agir, c'est ce qui explique l'action qu'un individu mène, il s'agit d'un choix. La motivation est l'élément déclencheur de la mise en mouvement. La motivation justifie l'effort, à un moment donné et dans un but visé lorsque nous avons un objectif. L'effort par définition fait mal et il est donc nécessaire que le résultat soit assez grand pour que nous soyons motivés à produire cet effort. Toutefois, nous pouvons être motivés à produire un effort sans pour autant que nous y soyons impliqués. L'implication correspond au fait d'y mettre du sien dans ce que l'on entreprend, l'implication comporte une dimension affective et émotionnelle.

Quant à la loyauté, si nous prenons un contexte organisationnel, la loyauté correspond à la fidélité des collaborateurs envers leur organisation, le souhait de soutenir l'entreprise, respecter ses valeurs, contribuer à sa réussite et vouloir y rester dans les moments difficiles. L'engagement, contrairement à l'implication, la motivation et la loyauté, introduit une notion de durée et de continuité. L'engagement est le fait d'être impliqué, loyal et motivé et prêt à fournir des efforts et être affectivement attaché dans ce dans quoi nous nous investissons et ce, dans la durée.

Dévoués, motivés, satisfaits ou encore responsabilisés. Ce sont des mots qui sont souvent employés dans un contexte managérial quotidien. Mais il y a une certaine confusion quant à leur signification. Être satisfait et être engagé ne veut pas dire la même chose, chacune de ces attitudes conduit à des résultats différents.

La hiérarchie des besoins du psychologue américain Abraham Maslow (1954) est le point de départ lorsqu'on souhaite s'intéresser aux besoins humains. Comme pour la hiérarchie des besoins, il existe également une hiérarchie de ce qui caractérise l'engagement des collaborateurs : Est-ce qu'ils sont satisfaits ? motivés ? engagés ? leur engagement est-il durable sur du long terme ?

1.1 La Satisfaction

La satisfaction d'un collaborateur peut être provoquée par des éléments de base comme la sécurité de l'emploi, une bonne rémunération, de bonnes relations, des conditions de travail correctes. Ces éléments sont ce que le chercheur Frederick Herzberg¹ nomme les facteurs d'hygiène. Le chercheur Frederick Herzberg fut le premier à séparer la satisfaction (facteur d'hygiène) des facteurs de motivation dans sa théorie du double facteur en 1964. Nous devons en tant que RH, nous assurer que ces facteurs d'hygiène qui sont fondamentaux sont bien présents avant de nous intéresser à la motivation.

Bernard Coulaty² écrit d'ailleurs dans son livre à propos de la satisfaction : « On peut dire que le mot « satisfait » a un sens passif, et sous-entend « nécessaire mais pas suffisant ». La mission d'une organisation ne se limite pas à satisfaire ses salariés mais de les motiver et de les engager vers la performance et le résultat. ».

Lorsque les fondamentaux de la satisfaction sont bien présents, nous pouvons nous intéresser aux étapes suivantes de la motivation.

1.2 La Motivation

Un salaire et des avantages ne sont pas suffisants pour motiver un collaborateur sur le long terme, ce qui motive les collaborateurs sur le long terme est l'intérêt qui est porté à leur travail, les responsabilités, la construction de leur carrière au sein de l'organisation et la reconnaissance. D'après Frederick Herzberg, les collaborateurs sont d'ailleurs pour la plupart prêts à assumer plus de missions et responsabilités lorsqu'on leur attribue l'autorité et l'autonomie nécessaires à cela. La motivation peut être influencée par des facteurs internes à l'individu comme les valeurs, les intérêts personnels... et par des facteurs externes à l'individu comme la reconnaissance, les objectifs fixés, les responsabilités...

Cependant, la proportion à être motivé peut varier entre les individus et fluctuer en fonction des circonstances et des situations. La motivation peut être renforcée par l'autonomie, des défis, des opportunités, du soutien.

Toutefois, un salarié peut être satisfait sans être motivé et au contraire, il peut être insatisfait et motivé ou encore satisfait, motivé et désengagé.

Après avoir abordé les concepts de loyauté et d'implication ainsi que les concepts clés de

¹Herzberg F. *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower : Personnel Administration*. References – Scientific Research Publishing. 1964

²Coulaty Bernard, *Engagement 4.0. Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs, sous la direction de Coulaty Bernard*. EMS Editions, 2018.

Motivation et satisfaction, il est primordial d'approfondir notre compréhension de l'engagement qui englobe l'attachement, l'affection, la dévotion volontaire et la responsabilité envers une organisation, constituant un niveau d'implication et de détermination supérieur des individus.

2. L'engagement c'est...

L'engagement est un moteur, c'est le moteur qui incite les collaborateurs à s'investir pleinement pour leur entreprise. L'engagement joue un rôle essentiel puisqu'il s'agit d'implication, de motivation et de loyauté sur le long terme et envers une ou plusieurs cibles (organisation, poste, supérieur hiérarchique...). C'est un état d'esprit qui pousse les individus à apporter une contribution significative, à dépasser les attentes et à persévérer face aux obstacles qu'ils rencontrent.

Bernard Coulaty définit les collaborateurs engagés comme étant ceux « qui ont un intérêt initial pour leur travail doublé d'un attachement sincère à leur organisation. Dévoués aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, ils sont rationnellement et émotionnellement attachés à l'organisation, naturellement motivés, et sont prêts à faire l'effort supplémentaire qui assurera le succès de leur entreprise. Selon moi, la différence majeure avec la motivation est le sentiment d'appropriation, la notion de propriété. Un collaborateur engagé se considère dépositaire et « copropriétaire » de l'organisation, engagé dans son succès comme s'il était question de son intérêt personnel » (Coulaty. B. *Engagement 4.0* P.44.).

L'engagement est un état d'esprit psychologique, c'est un modèle comportemental qui pousse les collaborateurs à augmenter leur niveau de contribution et de dévouement à l'organisation dont ils sont membres.

L'engagement organisationnel est une variable essentielle que nous devons examiner lorsqu'on s'intéresse à la relation entre un individu et l'organisation dont il est membre. A l'origine, l'engagement était considéré comme étant lié à la volonté de rester membre d'une organisation. L'engagement constituait uniquement un facteur de fidélisation. Ensuite, les recherches ont démontré le rôle de l'engagement sur les performances globales de l'organisation.

L'engagement peut être défini comme le lien qui se construit entre un individu et l'organisation dont il est membre. Cette relation entre l'individu et son organisation repose sur plusieurs modèles qui se différencient dont nous nous pencherons sur ceux qui occupent une place majeure dans la recherche.

3. Les différents modèles d'engagement proposés par les auteurs.

Nous allons à présent examiner les différents modèles d'engagement proposés par les chercheurs.

Le désengagement des collaborateurs est une inquiétude très ancienne que nous pouvons voir remonter à plus d'un siècle. Les travaux de Frederick Winslow Taylor cherchaient déjà à débusquer et supprimer la « flânerie systématique »³ des ouvriers. Dans les années 1960, la littérature sur l'engagement s'est développée, avec l'introduction du concept de « commitment » par Nelson Foote. Les travaux des autres chercheurs ont par la suite apporté des clarifications et des distinctions entre les différentes formes d'engagement. Parmi les différents modèles dont nous allons analyser les plus influents, celui de Allen et Meyer en 1991 a proposé une approche tridimensionnelle de l'engagement, prenant en compte différentes formes d'engagement. Nous examinerons également une nouvelle proposition qui a remis en question certaines hypothèses fondamentales de la littérature sur l'engagement.

3.1/ Les travaux fondateurs.

C'est dans les années 1960 que la littérature sur l'implication devient abondante. L'implication vient du mot « commitment »⁴ introduit dans la littérature par Nelson Foote. Nelson Foote utilise ce mot pour examiner comment les individus initient et maintiennent des lignes d'action. Selon Nelson Foote, l'implication crée un lien entre l'individu et la structure sociale.

Porter et al.⁵ en 1974 et Mowday et al.⁶ en 1982 clarifient les travaux réalisés en proposant une première synthèse qui montre les différentes directions dans lesquelles les recherches sont développées. Ils font une distinction entre ce qu'ils nomment l'implication attitudinale qui est un processus par lequel les individus envisagent leur relation avec leur organisation et l'implication comportementale qui s'intéresse au processus par lequel les gens s'enferment dans une organisation et comment ils vivent cette situation.

³ Bauchard, F. (2014, 3 juillet). *Frederick Taylor, père de l'organisation scientifique du travail*. Les Echos.

⁴ Foote, N. F. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.

⁵ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609

⁶ Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.

Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard ⁷ ont réalisé une typologie de l'implication organisationnelle adapté de Mowday et al (1982). (Figure 1)

<u>auteurs</u>	<u>typologie</u>	<u>définition</u>
Etzioni (1961)	engagement moral	une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité
	engagement calculé	une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses
	engagement aliénant	une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. prisons)
Kanter (1968)	implication de continuité	dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible
	implication de cohésion	attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe
	implication de contrôle	attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles
Staw (1977)	approche d'organizational behavior	implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).
Salancik (1977)	approche de psychologie sociale	implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)

Mowday et al. Définissent ce qu'ils nomment « l'implication affective ». Il s'agit d'un engagement fort d'un individu envers son organisation. Cet engagement se caractérise par une croyance envers les buts et les valeurs de son organisation. Cela se traduit pour eux par une volonté de l'individu à investir des efforts considérables et à rester membre de l'organisation. Pour Mowday et al. L'implication est considérée comme préexistante à l'entrée de l'individu dans l'organisation. Son développement est crucial lors des premiers mois de présence dans l'organisation. Mowday et al. ont mis au point un questionnaire « OCQ » (Organizational Commitment Questionnaire) qui a été largement utilisé jusqu'au début des années 1990. Ce questionnaire visait à mesurer l'implication affective des employés. Le questionnaire est composé de 15 questions afin d'évaluer la volonté des individus à faire des efforts pour atteindre les objectifs de leur organisation, mais également, leur adhésion aux valeurs de l'organisation et leur intention

⁷ Charles-Pauvers, B. (2012b). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* [https://hal.science/hal-](https://hal.science/hal-01532385)

de rester membre de l'organisation.

Mowday et al. ont posé les bases de l'approche attitudinale de l'implication. Il s'agit d'une approche psychologique qui donnera naissance à un grand nombre de travaux par la suite.

3.2/ Les travaux de Meyer et Allen : le modèle en trois composantes.

Meyer et Allen ⁸ proposent en 1991 un modèle tridimensionnel de ce qu'ils nomment « l'engagement organisationnel ». Leur modèle prend en compte l'engagement affectif qui désigne une identification, un attachement émotionnel à leur organisation, l'engagement de continuité qui se base sur les coûts perçus par l'individu qui seraient engendrés par la rupture de son lien contractuel avec l'organisation et enfin, l'engagement normatif qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise à la suite d'un sentiment d'obligation morale. Ces trois composantes ont donné lieu à l'élaboration d'échelles de mesure (ACS, 1990) qui ont fait l'objet de plusieurs travaux de validation.

Dans un premier temps, nous pouvons admettre que l'identification aux valeurs de l'entreprise et l'engagement vers la réalisation de ses objectifs (engagement affectif) stimulent les salariés. De ce fait, ils fournissent des efforts supplémentaires au travail. Les travaux de Nijhof et al. ⁹ ont d'ailleurs pu prouver que les employés qui sont engagés affectivement fournissent un travail d'une meilleure qualité et sont moins affectés par les changements. Nijhof et al. affirment d'ailleurs que l'engagement affectif des salariés permet d'améliorer la communication interne de l'entreprise. Dans la continuité, A.Y. Darwish ¹⁰ montre que les individus engagés affectivement envers leur entreprise sont satisfaits et possèdent un niveau de productivité supérieur. Selon Darwish, l'engagement affectif des salariés est relié positivement à leur performance. Mais encore, les travaux de D. Peyrat-Guillard¹¹ rapportent dans ses travaux les résultats de plusieurs études qui ont pu suggérer que les individus qui sont engagés affectivement travaillent plus et réussissent mieux que ceux qui disposent d'un faible engagement affectif.

Dans un second temps, l'engagement de continuité oblige les individus à ne pas quitter leur organisation par rapport à ce qu'ils pourraient perdre en le faisant semble représenter une

⁸ Meyer, Allen. *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, I, 1991, p. 61-89.

⁹ W.J. Nijhof, M.J. De Jong, G. Beukhof. *Employee commitment in changing organizations : an exploration*. *Journal of European Industrial Training*, 22 (N°6)(1998), pp.243-248

¹⁰ A.Y. Darwish. *Organizational commitment : a mediator of relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country*. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (N°1). 2000.

¹¹ D. Peyrat-Guillard. *Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail*. *L'implication au travail*, éditions Vuibert (2002), p71-96.

attitude négative pour l'organisation. Meyer et al. (1989)¹² démontrent un lien négatif entre l'engagement de continuité et la performance au travail. Quelques années plus tard, Meyer et al.(2002)¹³ démontrent que les salariés qui souhaitent quitter leur organisation mais qui n'ont pas d'autre choix que d'y rester, connaissent bien souvent un environnement de travail stressant et des conflits familiaux suite au travail.

Enfin, pour ce qui est de l'engagement normatif, Meyer et al (2002)¹³ montrent que les individus qui disposent d'un fort engagement normatif adoptent des comportements qui ne sont pas nécessairement récompensés par leur organisation mais pouvant être constructifs et coopératifs. L'engagement normatif est la troisième dimension du modèle tridimensionnel de l'engagement de Meyer et Allen et est celle qui a fait l'objet de moins de recherches.

Meyer et al.(1990)¹⁴ ont par ailleurs développé une échelle testée par de nombreux chercheurs comme ceux cités plus haut. Il s'agit d'une échelle bifactorielle. Le premier concerne le nombre d'avantages comparatifs réalisés par un individu et le second facteur concerne le manque d'alternatives de travail perçues par le salarié. L'échelle a reçu plusieurs critiques et Allen et Meyer ont proposé une échelle modifiée en 1996.

Le professeur de psychologie sociale du travail Claude Louche¹⁵ commente d'ailleurs dans son ouvrage *Psychologie Sociale des Organisations* (2019) : « Ces trois formes d'attachement à l'organisation sont pour Meyer et Herscovitch (2001, P.308) « des composantes distinctes ». Elles cohabitent, à des niveaux différents, chez chaque salarié. Toutefois, elles n'ont pas les mêmes déterminants, et n'exercent pas les mêmes effets organisationnels. Elles permettent d'affirmer le caractère multidimensionnel de l'engagement. ».

Le modèle de Allen et Meyer a suscité de nombreuses discussions qui ont favorisé l'émergence de nouveaux modèles. On peut notamment citer Cohen. A en 2007 et son modèle et l'introduction de la dimension temporelle ou encore la proposition de Solinger et al. en 2008.

¹² J.P. Meyer, S.V. Paunonen, S.H. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky. *Organizational commitment and job performance : it's the nature of commitment counts.* Journal of Applied Psychology, 74 (1989). P152-156

¹³ J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky. *Affective, continuance, and normative commitment to the enterprise : A meta analysis of antécédents, correlates, and consequences.* Journal of Vocational Behaviour, 61 (2002), p.20-52

¹⁴ Allen N.J., Meyer J.P. *The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology.1990. N°63, P.1-18

¹⁵ LOUCHE Claude, « Chapitre 7. L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction », dans : *Psychologie sociale des organisations.* sous la direction de LOUCHE Claude. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2019, p. 107-124.

Ce modèle a donc suscité beaucoup de discussions dont voici quelques aspects :

-La distinctivité des trois dimensions. L'engagement de continuité se distingue des engagements normatifs et affectifs. En revanche, certaines publications font état de regroupement entre les dimensions normative et affective, avec des atténuations liées aux cultures nationales collectivistes dans lesquelles l'engagement normatif est plus fort.

-L'organisation dans son ensemble est la seule cible de l'engagement. Cette idée a été discutée. On en vient maintenant à penser que l'engagement est multi-directionnel. C'est-à-dire que l'engagement peut avoir plusieurs cibles comme l'équipe de travail, le supérieur hiérarchique etc.

3.3/ Une nouvelle définition de l'engagement : la proposition de Klein et al. en 2012

Dans un premier temps, il convient d'expliquer la vision de Solinger et al.¹⁶. Ils formulent en 2008 une critique conceptuelle du modèle de Allen et Meyer. Ils montrent que dans le modèle de Allen et Meyer, l'engagement affectif peut être considéré comme une attitude à l'égard d'une « cible » spécifique comme l'organisation, le manager... par exemple alors que l'engagement de continuité et normatif sont des attitudes à l'égard d'un comportement et non envers une cible.

Klein et al.¹⁷ proposent une nouvelle définition de l'engagement en 2012. Cette proposition remet en question deux hypothèses fondamentales de la littérature sur l'engagement. La première hypothèse considère que tous les types de liens (affectif, continuité, normatif) ainsi que toutes les cibles (organisation, poste, manager...) sont des formes d'engagement. La seconde hypothèse est que l'engagement est généralisable à toutes les cibles. Klein et al. remettent en question ces hypothèses et proposent une conceptualisation plus restreinte de l'engagement et ils reconnaissent l'existence de plusieurs liens psychologiques qu'ils classent du plus faible au plus fort investissement psychologique : le consentement, le lien instrumental, l'implication et l'identification.

¹⁶ Solinger O.N. , Van Olffen W., Roe R.A. *Beyond the Three-Component Model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology, vol.93, n°1. 2008. P. 70-83

¹⁷ Klein H.J., Molloy J.C., Brinssfield C.T. *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds*. Academy of Management Review, vol. 37, n°1, p.130-151. 2012

Pour H.J. Klein et ses collègues, l'engagement est un lien spécial où l'individu se sent dévoué et responsable envers une cible, quelle qu'elle soit. Ils ont d'ailleurs trouvé deux sous-composantes à l'engagement de continuité, le fait de continuer à travailler pour la même entreprise car l'individu n'a pas d'autres alternatives et les efforts que l'individu met dans son travail. Ils définissent également le lien instrumental qui est un lien qui dépasse le simple consentement en termes d'investissement psychologique. Ils font également une distinction entre l'identification (lorsque l'individu s'identifie à la cible) et l'implication. L'implication est plus profonde et elle nécessite un investissement émotionnel plus fort. C'est ce lien d'implication qui caractérise l'engagement.

Klein et al. rejoignent d'ailleurs les propositions d'autres chercheurs qui voient également l'engagement comme un concept distinct.

Cette nouvelle conceptualisation de l'engagement est très intéressante puisqu'elle ne se limite pas à une cible mais elle peut s'appliquer à plusieurs cibles comme l'organisation, la carrière, le poste, le manager, les collègues ou encore un projet. Klein et al. se concentrent sur l'étude de ce lien spécifique qu'ils appellent « commitment » qui peut se traduire en français par implication ou engagement. Ils proposent un modèle qui peut s'appliquer pour chacune de ces cibles. Ils distinguent les antécédents du lien d'implication comme les caractéristiques individuelles (personnalité et valeurs), les caractéristiques de la cible (proximité et nature), les facteurs interpersonnels (influence sociale et échange social), les facteurs organisationnels (culture d'entreprise, climat et pratiques RH) et enfin les facteurs sociétaux (économiques et culturels). L'ensemble de ces perceptions vont exercer une influence sur le degré d'implication vis-à-vis d'une cible (sachant que ce degré d'implication est lui-même modéré par d'autres liens d'implication à l'égard d'autres cibles). L'implication entraîne des conséquences qui conduisent l'individu à des actions qui pourront affecter, par rétroaction, les perceptions de la cible. La proposition de Klein et al. est une avancée pour plusieurs raisons. L'implication est définie sans faire de référence à une seule cible en particulier. Cela facilite l'étude des implications multiples (envers différentes cibles et selon différents degrés d'implication).

Enfin, quand le lien est le fruit d'une absence de choix comme c'est le cas pour l'engagement de continuité, il ne s'agit pas d'engagement mais d'un autre type de lien qu'ils nomment lien de consentement ou lien instrumental.

3.4 Synthèse.

La notion de l'engagement des individus a donc été explorée à travers différents modèles proposés par différents chercheurs. Les travaux fondateurs de Mowday et al. constituent les bases de l'approche attitudinale du « commitment » mettant en évidence l'engagement attitudinal et comportemental. Ensuite, le modèle de tri-dimensionnel de Allen et Meyer a introduit les composantes de l'engagement affectif, de continuité et normatif tout en soulignant l'impact de ceux-ci sur la performance globale de l'organisation et la satisfaction. Le modèle de Allen et Meyer a fait émerger plusieurs discussions sur la distinctivité de ces dimensions et la possibilité d'un engagement « multidirectionnel ». C'est ce que proposent Klein et al. en 2012 en proposant une conceptualisation plus restreinte de l'engagement. Ils reconnaissent l'existence de liens psychologiques différents tels que le lien de consentement, le lien instrumental, le lien d'implication et enfin, le lien d'identification. Leur modèle permet aussi d'étudier l'engagement vis-à-vis de cibles différentes, ce qui a ouvert de nouvelles perspectives de recherches.

La notion d'engagement des salariés est une notion très complexe et multifacette, son étude a connu une évolution significative au fil du temps. Comprendre ces différents modèles d'engagement nous permet d'approfondir nos connaissances des mécanismes d'engagement des individus dans leur organisation. Nous aurons également pu développer des modèles plus récents, tels que celui proposé par Bernard Coulaty, mais en raison d'un manque de recul et d'approbation de la communauté scientifique, nous ne les évoquerons pas dans cette partie de notre étude.

4. L'impact de l'engagement sur la performance globale d'une organisation.

4.1. La relation engagement performance.

Au niveau de la relation engagement performance, des résultats ont principalement été obtenus au niveau de l'engagement affectif. Ce n'est pas étonnant puisque l'engagement de continuité et l'engagement normatif sont plus orientés vers un maintien dans l'organisation plutôt que vers la performance. Si des résultats ont été obtenus, il est tout de même à noter que des contradictions habitent ces résultats. Certains auteurs n'ont pas établi de relation engagement performance dans leurs études alors que d'autres auteurs comme Meyer et Allen (2002) ont pu en constater. Plusieurs auteurs considèrent le civisme organisationnel comme lié à l'engagement et à la performance de l'organisation.

Claude Louche explique le « civisme organisationnel »¹⁸ comme étant « la mise en œuvre par le salarié (et de sa propre initiative) de comportements qui vont au-delà du rôle prescrit et sont bénéfiques pour l'organisation. Ces comportements ont été identifiés et classés selon trois dimensions :

-Le soutien personnel, c'est-à-dire coopérer, manifester de la considération et aider les autres.

-Le soutien organisationnel, c'est-à-dire promouvoir son organisation, respecter les règles, soutenir les objectifs de l'organisation...

-L'initiative consciencieuse, c'est-à-dire dépasser les quotas prescrits, développer ses compétences et respecter les délais imposés.

Les recherches publiées soulignent toutes que l'engagement affectif est en relation étroite avec le « civisme organisationnel ».

Mais encore, la recherche conduite par Benkhoff¹⁹ en 1997 souligne que l'engagement organisationnel a permis aux organisations qu'il a étudiées d'avoir des profils plus importants. Une recherche plus récente conduite par Fisher et al.²⁰ en 2010 sur un échantillon d'hôtels chinois et mexicains montrent que les hôtels qui disposent d'un haut niveau de profit et de satisfaction de leurs clients sont ceux qui disposent d'un personnel fortement engagé.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les recherches se concentrent essentiellement sur l'engagement affectif. L'engagement peut ne pas avoir les mêmes conséquences si nous nous intéressons à toutes ses dimensions (continuité, affectif et normatif).

L'identification aux valeurs de l'organisation et l'attachement affectif stimulent les individus à fournir des efforts supplémentaires. Les travaux de A.Y. Darwish montrent que les employés disposant d'un lien psychologique de nature affective envers leur organisation disposent d'un niveau de productivité important. En somme, les travaux de Dominique Peyrat-Guillard en 2002 démontrent que les employés qui sont affectivement engagés travaillent plus et réussissent mieux que ceux qui ne sont pas affectivement engagés dans l'organisation.

Nous pouvons également prendre l'exemple de la fonction publique.

¹⁸ Claude Louche. *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et application 3^e édition* Armand Colin. 2015. P. 135

¹⁹B. Benkhoff . *Ignoring commitment ist costly : New approaches establish the missing link between commitment and performance*. Human Relations N°6. 1997.

²⁰R. Fisher, G. Menghetti, R. Mcphail. *Linking employee attitudes and behaviours with business performance : A comparative analysis of hotels in Mexico and China*. International Journal of Hospitality Management, 29. 2010. P.397 – 404.

Le bon fonctionnement des services publics repose bien souvent pour une grande part sur le surtravail. Quand nous pensons aux heures supplémentaires qui ne sont pas rémunérées dans le secteur de l'éducation, du soin, de la police ou encore de la justice. Mais encore dans le secteur privé, les créations de plus-value reposent en partie sur le surtravail des salariés sans pour autant qu'ils n'en voient les bénéfices.

Enfin, comme la chercheuse et maîtresse de conférences en sociologie Maëlezig Bigi²¹ nous le rappelle, « le bon fonctionnement des organisations dépend de ce que les travailleurs et travailleuses font en plus de ce qui est attendu contractuellement d'eux, et ceux dans tous les métiers et catégories socioprofessionnelles, des ouvriers aux cadres. ».

4.2 La relation désengagement performance.

L'engagement a été mis dans un premier temps en relation avec des comportements de retrait : le retard, l'absence et l'intention de départ voire le départ.

Nous avons identifié d'autres comportements :

-Le retrait : Cela désigne les salariés qui s'impliquent très peu professionnellement au profit de leur vie personnelle. Pour faire face notamment à un manque de reconnaissance et de perspectives d'évolution.

-L'apathie : Ce terme désigne une posture face au travail qui détériore la coopération.

-Le freinage : La limitation volontaire de la production.

-La grève du zèle : Consiste à ne faire que ce qui est prescrit.

Nous pouvons également citer le IBET²² (Indice de Bien-Être au Travail) 2020, le coût du désengagement réciproque et de non-disponibilité serait de l'ordre de 14 310 euros par an et par salarié. Le modèle IBET s'effectue à partir des données de contexte comme les effectifs et les masses salariales ainsi qu'aux données sociales cumulées et anonymes disponibles tels que les mouvements de main d'œuvre, les arrêts de travail... L'analyse compte une vingtaine de variables relatives au désengagement.

D'autres recherches de terrains comme celle de Allen et Meyer en 2002 établissent une relation entre un faible engagement et l'intention de départ.

²¹M. BIGI. « *Quiet quitting* » : *au-delà du buzz, ce que révèlent les « démissions silencieuses »*. Theconversation.com. 2022, 17 octobre.

²² Groupe Apicil, Mozart Consulting. *Indice de Bien-Être au Travail (IBET). édition 2020.*

Ça ne se traduit pas toujours par un départ effectif, l'individu étant soumis à d'autres facteurs et faisant preuve hypothétiquement d'un engagement de continuité dû à la situation globale de l'emploi.

En outre, le désengagement peut avoir des effets significatifs sur la performance globale d'une organisation :

-Une baisse de la productivité : Dans le cas où les employés sont désengagés, ils auront tendance à être moins investis dans leur travail, ce qui peut engendrer une baisse de la productivité individuelle et collective.

-Une diminution de la qualité du travail : Les collaborateurs désengagés sont moins enclins à fournir un travail de qualité. Leur manque d'engagement peut les conduire à ne pas faire attention aux détails et à diminuer leurs efforts.

-Une augmentation du taux de rotation : Le désengagement peut conduire les salariés concernés à quitter l'organisation. Un taux de rotation élevé peut avoir des effets néfastes sur les équipes, sur la continuité des projets et engendrer une perte de connaissances et d'expertise. Aussi, les salariés peuvent se retrouver chez une entreprise concurrente.

-Un climat de travail négatif : Les collaborateurs désengagés peuvent influencer négativement le climat de travail en propageant leur insatisfaction et en désengageant leurs collègues, comme nous l'explique Bernard Coulaty dans son ouvrage *Engagement 4.0*.

-Une réduction de l'innovation et de la créativité : Les collaborateurs désengagés sont moins enclins à proposer de nouvelles idées, à prendre des initiatives ou à contribuer à innover au sein de l'organisation, cela limite la capacité d'adaptation de l'organisation et ainsi le fait de rester compétitive.

4.3 Synthèse.

Nous avons donc examiné les relations entre l'engagement et la performance organisationnelle. Nous avons vu que l'engagement affectif peut être étroitement lié au civisme organisationnel et plusieurs études ont montré que l'engagement affectif des salariés permet d'accroître la performance globale d'une organisation puisque les collaborateurs sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires pour obtenir de meilleurs résultats. De plus, certaines recherches ont démontré que certaines organisations bénéficiaient d'un avantage conséquent grâce à un niveau d'engagement élevé tels que des profits plus importants et une satisfaction accrue de leurs clients.

Le désengagement peut avoir des effets significatifs sur la performance, il peut engendrer une baisse de la productivité, une diminution de la qualité du travail rendu, un taux de rotation accru, un climat de travail négatif et une réduction de l'innovation et de la créativité. Ces conséquences négatives montrent qu'il est important de maintenir un taux d'engagement élevé parmi les collaborateurs pour assurer la réussite et la compétitivité d'une organisation.

L'engagement des collaborateurs joue également un rôle crucial dans un processus de cession d'entreprise. Des salariés engagés faciliteront la transition par une meilleure coopération et un soutien mutuel, ce qui favorise l'intégration des nouveaux propriétaires ou investisseurs. Les collaborateurs engagés sont également plus enclins à fournir les efforts pour assurer la continuité de la production et maintenir la performance de l'organisation pendant la période de transition. Au contraire, des salariés désengagés peuvent compromettre le bon déroulement de la cession en ne participant pas activement au processus de cession. Ils peuvent être moins enclins à partager leurs connaissances, ce qui peut compromettre la transmission des informations. Mais encore, l'augmentation du taux de rotation contribue à la perte de connaissance et d'expertise pour l'organisation.

B. La cession d'entreprise et les enjeux en termes de gestion des ressources humaines.

1. Contexte et enjeux de la transmission d'entreprise.

1.1. La transmission d'une entreprise à un repreneur externe.

La transmission d'entreprise désigne le processus de transfert de propriété et de responsabilité d'une entreprise. D'un propriétaire à un autre, que ce soit à l'intérieur de la famille, à des employés ou à un repreneur externe.

« Nous entendons par transmission, la poursuite d'une entreprise juridiquement autonome par un autre chef d'entreprise. Il en devient le propriétaire et l'exploitant, par rachat, donation héritage, reprise au conjoint ou location-gérance [...] il s'agit d'une étape cruciale de la vie d'une entreprise qui peut compromettre sa pérennité. »²³.

La reprise d'une entreprise engendre un changement de direction. Le changement est le propriétaire-dirigeant.

La cession à un repreneur externe engendre un transfert de propriété, de direction et du capital humain.

-Le transfert de propriété : Cession de tout ou partie du patrimoine professionnel, à titre onéreux ou gratuit.

-Le transfert de direction : Il s'agit de la transmission des savoirs et des savoir-faire au repreneur.

-Le transfert du capital humain : Il s'agit des collaborateurs de l'entreprise et de leur savoir-faire. « Bien que les experts soient unanimes sur l'importance à accorder à la valeur des équipes, leur savoir-faire..., la transmissibilité du capital humain se trouve dans une certaine mesure négligée (Bienaymé, 1981). Or, il n'y a pas de création de richesses sans ressources matérielles, intellectuelles, financières ou autres. »²³.

Le succès d'une reprise d'entreprise peut être mesuré par deux indicateurs mis en lumière dans une étude de JM. Estève en 1997²⁴ : Des indicateurs qui reflètent la pérennité de la structure organisationnelle : Evolution de la gestion des ressources humaines trois ans après la cession et des ratios comme la valeur ajoutée par salarié, l'évolution de la performance économique sur trois ans, l'évolution de la productivité...

²³ Lynda Saoudi, Virginie Gallego, Jean-Marie Estève. Bouleverser la GRH après la reprise... et si c'était le bon choix ?. COLLOQUE GRH PME MONTPELLIER 2010, Apr 2010, Montpellier, France. fihal03037624f

²⁴ Estève, JM. (1997). La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

La transmission d'une entreprise nécessite une planification minutieuse et une gestion appropriée.

Le professeur et chercheur Henri Mahé de Boislandelle écrit : « Il s'agit de montrer qu'au-delà de la technique successorale une approche par le management, la psychologie, la psychosociologie, et la RSE (s'inspirant des pratiques de gestion responsable) permet d'asseoir de façon plus complète et donc plus solide le passage de relais entre un cédant et un repreneur (personne physique). Il s'agit également de ne pas réserver les audits préalables uniquement aux domaines économiques et juridiques, mais de les étendre aux plans managériaux, humains et psychosociologiques. »²⁵.

Pour une transmission réussie, il convient d'anticiper les conséquences sur les plans économiques, organisationnels et humains. Cela peut inclure la préparation psychologique du personnel de l'entreprise cédée, une bonne gestion de l'annonce de la cession, s'assurer de l'implication du personnel dans le processus de cession ainsi que la connaissance des dirigeants.

1.2. Les enjeux humains et managériaux d'une cession d'entreprise.

Une cession d'entreprise génère beaucoup d'interrogations sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le professeur et chercheur Henri Mahé de Boislandelle nous en a fait une synthèse des principales problématiques associées :

- Les relations cédant/repreneur au cours des trois phases (duo cédant/repreneur).
- La communication du cédant et du repreneur avec les parties prenantes internes (salariés) et externes (fournisseurs, clients, banquiers, riverains, État...).
- Les attitudes des parties prenantes internes (salariés/associés) et externes (fournisseurs, clients, banquiers, pouvoirs publics...).
- L'accompagnement du repreneur et/ou sa préparation par le cédant ou par un spécialiste externe (coach).
- La stratégie du repreneur vs celle du cédant et ses conséquences sur l'entreprise (alternative continuité/rupture... ou régénération stratégique). Les options TPMO'.
- Le deuil du cédant (séparation psychologique de l'entreprise).
- L'intégration du repreneur à l'entreprise (socialisation/leadership). L'adhésion à la culture d'entreprise.
- L'organisation et le noyau dur.
- Le noyau dur salarié (personnel clé) et son rôle dans la relation entre cédant et repreneur.
- Les leaderships comparés entre le cédant et le repreneur.
- Les différences culturelles (entre cédant et repreneur).
- Les mutations de rôles chez les repreneurs salariés (externes ou internes).
- Le management des séparations (cédant/salariés...).
- Le management des ressources humaines et la GRH.
- Les réseaux sociaux du cédant et de l'entreprise (leur transmission).
- Les indicateurs humains et managériaux de succès ou d'échec.

Les salariés sont le plus souvent observateurs et inquiets car la cession est un processus sur lequel ils n'ont pas de prise ou très peu. Leur degré d'inquiétude plus ou moins élevé en fonction des informations qu'ils ont eues et de l'annonce qui a été dispensée par le cédant, de leur préparation et des pratiques du repreneur. Les actions préliminaires ont une

grande incidence sur le sentiment de confiance ou de méfiance qui sera suscité par le repreneur.

Le management des ressources humaines concerne la façon dont le dirigeant va assurer son leadership à travers la conduite des hommes. Son style de leadership est déterminé par ses

²⁵ Mahé de Boislandelle, Henri , et Jean-Marie Estève. Conduire une transmission en PME. EMS Editions, 2015

Choix de communication, d'organisation et de commandement. Son style de leadership peut osciller entre l'autoritarisme, la consultation ou encore la participation systématique.

La gestion des ressources humaines elle, recouvre essentiellement les politiques mises en œuvre dans l'entreprise telles que la rémunération, la valorisation, ou encore la participation.

La variable qui est la plus concernée dans un processus de cession est la communication à l'égard des salariés qui aura un impact sur la méfiance ou la confiance à l'égard du projet.

1.2.1. La résistance au changement.

Familiariser les individus avec l'idée du changement est un processus lent et long, il faut parfois forcer le pas pour faire avancer les choses.

Gérard-Dominique Carton²⁶ nous propose quatre formes de résistances :

-L'inertie : Les individus laissent paraître une acceptation du changement mais tentent de différer l'application de ce changement en invoquant la prudence et la nécessité de demander des avis objectifs.

-L'argumentation : L'argumentation est la forme la plus productive et utile de la résistance au changement. Il s'agit d'une négociation sur la forme et sur le fond du changement.

-La révolte : La révolte survient lorsque les individus ont l'impossibilité d'ajuster leur réalité à celle du changement proposé. On peut citer par exemple les actions de grève ou encore les actions syndicales. La révolte est souvent précédée d'une menace dans l'argumentation. La menace a pour objectif de montrer que le changement risque de dégrader la situation.

-Le sabotage : Il prend souvent la forme d'un excès de zèle dont l'objectif est de montrer la « stupidité » du changement et d'embarrasser l'initiateur du projet.

Céline Bareil et André Savoie²⁷ s'intéressent en 1999 à l'état mental des individus comme principal facteur d'échec du changement. Selon eux, les individus réagissent selon différentes phases avec des résistances qui ne sont pas les mêmes :

-Phase n°1 : « ça ne me concerne pas ». Les acteurs nient le changement et continuent leur travail comme si rien n'était.

-Phase n°2 : « Qu'est-ce qui va m'arriver ? ». Les individus sont inquiets et ils s'interrogent sur les conséquences du changement.

²⁶ G-D. Carton. *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact. 1997

²⁷ C. Bareil, A. Savoie. *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, Revue internationale de Gestion. 1999

-Phase n°3 : « Est-ce que le changement est là pour durer ? ». Les individus s'interrogent sur la capacité de l'organisation d'installer le changement.

-Phase n°4 : « De quoi s'agit-il au juste ? ». L'individu souhaite avoir des réponses à ses questions. Il s'intéresse au changement et se questionne, il devient attentif et proactif.

-Phase n°5 : « Est-ce que je vais être capable ? ». L'individu doute de sa capacité à mettre en œuvre le changement. Il se demande s'il aura l'aide nécessaire et le temps pour s'adapter.

-Phase n°6 : « ça vaudrait la peine qu'on se réunisse. ». L'individu est intéressé par le fait de collaborer avec les autres et souhaite s'impliquer dans la réussite du changement.

-Phase n°7 : « Essayons ceci... si l'on faisait cela... ». L'individu trouve dans le changement de nouveaux défis et cherche à rendre parfait ce qui existe déjà ou à le remettre en cause. Il poursuit une quête d'amélioration continue.

Le psychologue américain Kurt Lewin a mis en évidence le fait que la résistance des individus au changement provient de l'attachement des individus aux normes de groupe²⁸. Kurt Lewin conclut qu'il faut agir sur les normes de groupe pour obtenir un changement collectif. Sa théorie présente la résistance comme un contrepoids aux forces qui poussent les individus à adopter un nouveau comportement. Lewin situe la résistance au changement au niveau des systèmes présents dans les groupes plutôt que dans la psychologie individuelle.

Pour réduire le risque d'échec, il est donc nécessaire de prendre en compte les problématiques humaines et managériales. Il est également nécessaire d'adapter une stratégie en fonction du type de cession car une préparation unique et stéréotypée ne peut convenir à l'ensemble des situations. Enfin, l'attitude des parties prenantes directement impliquées peut constituer un facilitateur ou au contraire un obstacle.

2.L'impact d'une cession d'entreprise sur l'engagement des collaborateurs.

2.1. Les incertitudes et inquiétudes des collaborateurs lors d'une cession.

Lorsque leur entreprise est sur la voie d'une cession, les salariés éprouvent bien souvent des inquiétudes et incertitudes quant à leur avenir. Dans un premier temps, ils peuvent être inquiets pour la sécurité de leur emploi, ils peuvent craindre que le changement de direction entraîne des suppressions d'emplois qui pourrait les affecter. Ils peuvent également se demander comment la nouvelle direction va gérer l'organisation et quel sera leur rôle et leur environnement de travail. Ils peuvent craindre également des changements dans la culture d'entreprise, dans les politiques, les procédures ou encore les relations.

²⁸Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row, 1951

Les salariés peuvent aussi se demander comment la nouvelle direction va interagir avec eux et s'ils pourront établir une relation de confiance avec cette direction. Ils peuvent avoir des craintes au sujet de la communication, des décisions et sur la reconnaissance de leur contribution.

Toutes ces inquiétudes et incertitudes peuvent générer du stress chez les collaborateurs qui peuvent craindre pour leur emploi et éventuellement chercher un travail ailleurs.

Enfin, l'attitude du repreneur peut également avoir un impact sur l'engagement et la coopération des collaborateurs. (Annexe n°2)

2.2. La transparence pour maintenir l'engagement.

Dans toutes les relations, la confiance est primordiale, c'est la clé de la réussite. Instaurer une confiance entre les salariés et la direction de l'entreprise est un moyen efficace pour établir des relations fortes et durables.

La transparence est un fondement qui aide les collaborateurs à se sentir valorisés et intégrés. On ne peut pas engager pleinement les salariés sans transparence. La transparence signifie d'instaurer une voie de communication honnête. Une entreprise transparente est une entreprise ouverte au partage d'informations sur les performances, la stratégie ainsi que sur les processus internes. La performance joue un rôle crucial dans la rétention des collaborateurs. La transparence permet d'instaurer des liens de confiance plus forts, cela favorise l'engagement des collaborateurs qui ont confiance en leur entreprise. Selon une enquête de Ernst & Young²⁹ les salariés qui n'ont pas confiance en leur entreprise sont plus enclins à chercher un autre emploi.

La transparence est un facteur clé lors d'une cession d'entreprise pour maintenir l'engagement des collaborateurs et les inclure dans le processus. Lorsque les collaborateurs ont accès à des informations honnêtes, claires et pertinentes sur les objectifs, les performances, les décisions et les résultats, ils se sentent valorisés et engagés. Les collaborateurs sont dans ce cas plus enclins à collaborer activement car ils comprennent l'impact de leur travail. En favorisant la transparence, les entreprises créent un environnement de travail honnête, propice à un engagement plus fort.

²⁹EY research reveals less than half of full-time workers surveyed globally trust their employer, boss or colleagues a great deal. PR Newswire, 2021.

C. L'industrie agroalimentaire et les spécificités de la gestion des ressources humaines dans les PME.

1. Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire en France.

1.1. Importance économique et sociale du secteur.

1.1.1. Importance économique.

Le secteur de l'agroalimentaire est le premier secteur industriel de France aussi bien en termes de chiffre d'affaires que d'emplois³⁰. L'industrie agroalimentaire en France compte en 2021, 17 372 entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de 198 milliards d'euros en 2021. Il est important de noter que 98% de ces entreprises sont des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME). Environ 80% des produits consommés en France sont fabriqués ou transformés en France par les industriels du secteur agroalimentaire, et environ 70% de la production agricole française est transformée en France par les industriels de l'industrie agroalimentaire.

L'export est aussi un levier de compétitivité fondamental pour les entreprises du secteur agroalimentaire puisque 24% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export (principalement des boissons, produits laitiers et produits à base de céréales), l'industrie agroalimentaire est d'ailleurs le troisième secteur contributeur à la balance commerciale (derrière l'aéronautique et la chimie) de la France et le secteur agroalimentaire français est le quatrième exportateur mondial du secteur. En 2019, les industriels du secteur ont exporté pour 46 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Le secteur de l'industrie agroalimentaire joue d'ailleurs un rôle clé dans l'aménagement et la vitalité du territoire français et à la balance commerciale du pays puisqu'en 2019, il a généré un excédent commercial de 6,1 milliards d'euros.

En résumé, le secteur de l'agroalimentaire est un pilier de l'économie française.

1.1.2. Importance sociale.

L'industrie du secteur agroalimentaire est le premier employeur français³⁰. Le secteur compte en 2021, 459 803 emplois répartis sur tout le territoire national. Le rapport de l'Association Nationale des Industries Alimentaires rapporte que pour un emploi créé dans l'agroalimentaire, 4,3 emplois supplémentaires sont soutenus dans le reste de l'économie française. (Annexe n°3)

³⁰ Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA), Rapports sur les chiffres clés. 2022

1.2. Les normes et réglementations strictes.

1.2.1. Les principales réglementations du secteur agroalimentaire.

Le droit alimentaire s'est construit sur le plan européen et sur le plan national de façon désordonnée dans un premier temps, puis il a été remodelé à la suite de différentes crises sanitaires.

Le droit alimentaire européen a émergé très progressivement en 1957 avec le traité de Rome puis d'autres directives ultérieures visant à promouvoir la libre circulation des marchandises sur le marché de l'Europe. Des organismes de consultation ont été créés pour assister la Commission Européenne dans les domaines spécialisés, c'est ce qui marque le début de la communautarisation du droit alimentaire. La Cour de Justice des Communautés européennes a également joué un rôle dans l'unification et l'ouverture du marché européen. Avec l'affaire Cassis de Dijon en 1979, cette affaire a confirmé que les Etats membres ne peuvent pas interdire la vente de produits alimentaires en raison de leur non-conformité à des règles nationales, sauf s'il y a une justification valable liée à la protection de la santé des consommateurs. La libre circulation des produits alimentaires a été renforcée par la suite avec l'Acte Unique européen en 1986, qui a établi un marché unique et une harmonisation des règles relatives à la production, la mise sur le marché et aux contrôles des aliments.

En parallèle, la France a développé une politique des aliments. Les signes de qualité, tels que des appellations d'origine contrôlée comme AOC, les labels rouges et l'agriculture bio. Ont été créés pour garantir des produits d'une qualité supérieure.

En résumé, le droit alimentaire européen s'est développé dans un contexte de libre circulation et le droit alimentaire français s'est basé sur la qualité des produits. Ces deux approches visent à garantir la qualité des produits alimentaires et répondre aux attentes des consommateurs.

Le droit alimentaire français et européen est une notion très complexe que nous n'arriverons pas à exposer dans cette seule partie de notre mémoire, c'est pourquoi nous reviendrons uniquement sur les principales réglementations actuelles.

Il existe aujourd'hui ce qu'on appelle le « Paquet Hygiène »³¹ qui est un ensemble de règlements européens directement applicables dans tous les Etats membres de l'Europe.

³¹Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. *La réglementation sur l'hygiène des aliments.* <https://agriculture.gouv.fr/la-reglementation-sur-lhygiene-des-aliments>. Février 2023.

Ces règlements s'appliquent pour l'ensemble de la filière de l'agroalimentaire en partant de la production primaire jusqu'à la distribution finale en passant par les industriels de l'agroalimentaire. Nous pouvons retrouver toutes ces réglementations dans le « Livre blanc de la Commission sur la sécurité alimentaire ». Ce livre blanc a été rédigé après une succession de crises alimentaires et est entré en application le 1^{er} janvier 2006.

Le fondement global des textes applicables aux professionnels de l'agroalimentaire se consacre à la logique de « nouvelle approche » apparue en 1993 : les règlements établissent les objectifs à atteindre en laissant une marge de manœuvre aux producteurs. Les services qui s'assurent du contrôle des objectifs et que seules des denrées sûres soient mises sur le marché.

Les cinq règlements du « Paquet Hygiène » :

- ✚ Le règlement (CE) n°178/2002 : Il s'agit de la Food Law, il précise les principes généraux du corpus réglementaire et il est applicable à tous les acteurs des filières alimentaires. Il dispose qu'il incombe aux praticiens qui commercialisent les marchandises de garantir leur sécurité. Ce texte établit également des devoirs spécifiques tels que la traçabilité, le retrait des produits qui sont susceptibles d'être un danger pour la santé publique et l'obligation de fournir certaines informations aux services de contrôle. Ce texte instaure également l'AESA (Agence Européenne de Sécurité des Aliments) ce qui équivaut à l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire) ainsi que le réseau européen d'alerte rapide RASFF.
- ✚ Le règlement (CE) n°852/2004 : Ce texte concerne la salubrité alimentaire, il s'applique à tous les acteurs du secteur. Il requiert l'établissement de protocoles basés sur des principes d'analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise, c'est ce qu'on appelle HACCP.
- ✚ Le règlement (CE) n°853/2004 : Ce texte établit des normes d'hygiène spécifiques pour les denrées alimentaires d'origine animale. Il dispose d'une obligation d'obtention d'une autorisation sanitaire et de fournir des spécifications techniques par secteur.
- ✚ Le règlement (CE) 183/2005 : Ce texte établit des exigences en matière d'hygiène des aliments pour les animaux.
- ✚ Le règlement (UE) 2017/625 du Parlement européen et du Conseil du 15 mars 2017 : Ce texte concerne les contrôles officiels et les autres activités officielles qui servent à assurer le respect de la législation alimentaire.

Plusieurs autres règlements viennent compléter ce corpus, ces autres textes fixent des critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires et viennent préciser la mise en œuvre des mesures du Paquet Hygiène.

Des textes nationaux viennent également compléter ces règlements européens pour introduire des adaptations permises par le Paquet Hygiène, ce sont notamment les arrêtés ministériels suivants :

- ✚ Arrêté du 18 décembre 2009 : Cet arrêté concerne les règles sanitaires applicables aux produits d'origine animale et aux denrées alimentaires qui en contiennent.
- ✚ Arrêté du 21 décembre 2009 : Cet arrêté concerne les règles sanitaires applicables au commerce de détail, de transport et d'entreposage de produits d'origine animales et denrées en contenant.
- ✚ Arrêté du 8 octobre 2013 : Cet arrêté concerne les règles sanitaires applicables au commerce, à l'entreposage et au transport des denrées alimentaires.
- ✚ Arrêté du 8 juin 2006 : Cet arrêté concerne l'agrément sanitaire des établissements qui mettent sur le marché des produits d'origine animale ou des denrées qui en contiennent.

Aussi, les professionnels de l'agroalimentaire sont invités à suivre des guides des bonnes pratiques pour les aider à respecter toute la réglementation. Certains de ces guides sont consultables sur le site internet du ministère de l'Agriculture.

A la suite de l'entrée en vigueur du Paquet Hygiène, la Direction générale de l'Alimentation (DGAL) a développé des mécanismes de contrôle officiels couvrant les aspects de la sécurité sanitaire des aliments. Ces outils de contrôle ont pour objectif d'harmoniser les pratiques et les évaluations des inspecteurs de Directions Départementales de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations (DD(CS)PP) ainsi que des Directions de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt (DAAF) au niveau national. Ils sont accessibles au public via une page dédiée. Les résultats des contrôles officiels portant sur l'hygiène alimentaire sont également publiés sur le site internet Alim'Confiance.

En résumé, les industriels du secteur de l'agroalimentaire sont soumis à une réglementation très stricte pour garantir la sécurité alimentaire et la protection de la santé publique.

1.2.2. Les principales normes du secteur agroalimentaire.

Le secteur de l'alimentation a régulièrement fait face à des scandales sanitaires comme la vache folle, la contamination de laits aux salmonelles ou encore récemment la contamination à la bactérie E.Coli.

Afin de protéger les consommateurs, les industriels de l'agroalimentaire sont soumis à des règles strictes, l'hygiène passe par le processus de fabrication, les équipements de production et les opérateurs de production. Les normes existantes sont établies par l'Afnor en France, le Comité européen de normalisation pour l'Europe et l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) à l'internationale.

-La norme ISO 22000 : Cette norme concerne le management de la sécurité alimentaire. Il s'agit d'une norme très importante puisque toutes les entreprises qui sont liées à la filière agroalimentaire y sont soumises. Il s'agit de la démarche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ou en français l'analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise. Cette démarche a pour objectif d'identifier, évaluer et maîtriser les dangers relatifs à la sécurité alimentaire.

-La norme ISO 9001 (management de la qualité) et ISO 14000 (management environnemental) sont également des normes très importantes.

Chaque produit alimentaire se doit d'être emballé et étiqueté pour garantir sa traçabilité.

Les locaux des entreprises doivent également être propres et les salariés doivent porter des équipements de protections individuels (EPI).

Concernant les EPI, les opérateurs de production doivent être formés et l'entreprise doit fournir les EPI nécessaires (charlotte, tablier, manchettes, gants, chaussures...) pour garantir la sécurité et éviter une contamination des produits. Concernant les locaux, plusieurs dispositifs doivent être mis en place :

-Le nettoyage régulier des surfaces qui sont en contact avec les aliments.

-Le stockage des denrées alimentaires doit être effectué dans un lieu sec et aéré à des niveaux de températures modérés.

-L'installation de portes de va-et-vient pour que les employés n'aient pas à toucher les poignées des portes.

En outre, les équipements industriels doivent également respecter des normes. Les équipements doivent être facilement démontables, accessibles et nettoyables.

2. Les enjeux et perspectives de l'industrie agroalimentaire

Le secteur de l'alimentaire est le premier secteur en France et sait faire résilience durant les crises. La crise de 2008 et celle du Covid ont pu démontrer la solidité de ce secteur en France. Cependant, l'industrie alimentaire en France est « malmenée depuis 2015, en raison d'une destruction de valeur systématique et systémique qui dégrade sa compétitivité. Aucun autre secteur, en France et en Europe, ne connaît une telle situation. »³². Le secteur a perdu un tiers de sa part de marché en 7 années, de numéro 2 dans les années 2000', nous sommes actuellement quatrièmes derrière les Etats-Unis, l'Allemagne et les Pays-Bas. Seulement 2 entreprises sur 10 en France exportent leur production. Nos atouts sont l'excellente image dans le monde de l'origine France en matière d'alimentation, une grande industrie et un terroir agricole riche, diversifié et climatiquement privilégié.

2.1. Innover afin de concilier compétitivité et développement durable.

2.1.1. La troisième révolution agricole.

La troisième révolution agricole fait référence à un ensemble de transformations majeures qui se produisent actuellement dans le secteur agricole. Cela se caractérise par l'utilisation de technologies avancées (robotique, numérique, génétique...). L'industrie alimentaire française doit accompagner cette révolution en permettant la réindustrialisation en rapatriant des lignes de production. L'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) a plusieurs projets en ce sens. Dans un premier temps, établir des partenariats et soutien public-privé en s'appuyant sur les centres techniques de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour accompagner ces transformations. Dans un second temps, la création d'un groupe de réflexion stratégique sur les besoins en recherche et innovation structurant, ce projet permettrait de mutualiser les moyens.

2.1.2. L'usine alimentaire 4.0

Également connu sous le nom d'usine alimentaire du futur fait référence à l'application des principes de l'industrie 4.0 . Elle intègre des technologies avancées telles que l'automatisation, l'internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA) et l'analyse des données pour optimiser les processus de production et de gestion.

³²Association Nationale des Industries Alimentaires. *France 2030. La France championne du monde de l'alimentation*. Projet. Octobre 2021.

L'ANIA souhaite soutenir la création de ces usines connectées avec l'IA et le big data avec pour objectif zéro émission carbone et une production d'énergie positive ainsi qu'une robotisation pour supprimer les tâches pénibles, améliorer les conditions de travail et pallier au déficit de main d'œuvre. Le projet de l'ANIA se nomme « Usine alimentaire de demain » et a pour objectif de former jusqu'à 2500 collaborateurs de l'industrie alimentaire et accompagner une centaine d'entreprises par an.

2.1.3. Le développement durable.

L'industrie alimentaire a plusieurs enjeux environnementaux majeurs. Elle est confrontée à la nécessité de réduire son empreinte écologique en minimisant les émissions de gaz à effet de serre, en préservant les ressources en eau, en limitant la déforestation liée à l'agriculture et en adoptant des pratiques durables de gestion des déchets. Aussi, la promotion d'une agriculture bio, la préservation de la biodiversité sont des défis cruciaux pour préserver l'environnement et assurer une production alimentaire durable.

L'industrie alimentaire représente 13% des émissions de gaz à effet de serre³² d'après l'ANIA. La filière de l'industrie alimentaire s'engage à une réduction de ses émissions directes de 35% d'ici 2030. L'industrie alimentaire a donc pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, améliorer l'efficacité énergétique des procédés, décarboner les combustibles par l'électrification et la production de biogaz.

Le projet de l'ANIA est de développer des partenariats public/privé pour développer des technologies de rupture et des outils de mesure et d'information. L'ANIA estime avoir besoin de trois à quatre milliards d'euros³² d'ici 2030 pour mener à bien ces projets.

2.2. Développer l'attractivité des métiers dans le secteur.

Le secteur de l'industrie alimentaire souffre d'un déficit lié à l'attractivité. Trente mille emplois restent non pourvus chaque année contre dix mille en 2013 et une entreprise sur deux déclare rencontrer des difficultés pour recruter. Dans un contexte d'évolutions des technologies et des processus industriels, il est primordial d'anticiper les besoins à court et long termes en matière d'emplois et de compétences afin de rester compétitive.

3. Les professionnels RH et l'enjeu primordial de l'attractivité de l'industrie alimentaire.

La hausse de la demande a mis en lumière les limites du secteur et son manque d'attractivité. L'industrie alimentaire fait aujourd'hui face à une pénurie de candidats, le marché de l'emploi fait face à un déséquilibre lié au vieillissement de ses salariés et à de fortes difficultés de

recrutement. Selon l'enquête des besoins en main d'œuvre de pôle-emploi 2023³³, 61,7% des projets de recrutement du secteur sont jugés difficiles par les recruteurs du secteur, contre 54,8% en 2020 et 34,5% en 2015. Pour cause, les métiers de l'industrie alimentaire disposent d'une image peu attractive qui lui colle à la peau :

- Une concurrence en accroissement.
- Des conditions de travail peu attractives dues à des postes avec un degré de pénibilité plus ou moins marqué.
- Une faible évolution salariale.

Dans un tel contexte, l'attractivité du secteur est un réel enjeu pour les professionnels RH du secteur qui vont devoir attirer un volume de travailleurs suffisant pour chaque maillon de la chaîne. Le travail des professionnels RH en ce sens est double : pourvoir les postes vacants et améliorer l'attractivité du secteur sur le long terme.

³³ Enquête Besoins en Main-d'œuvre. Pole Emploi. 2023 <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fg=AC&la=0&pp=2023&ss=1>

II. ANALYSE EMPIRIQUE.

A. IDENTITE DE L'ENTREPRISE

1. Historique

La société Mousline a été créée en 1963 en Picardie à Rosières-en-Santerre. Mousline est l'inventeur de la purée de pommes de terre en flocon et est aujourd'hui leader en France avec 75% des parts de marché. La société Mousline a toujours appartenu au groupe Nestlé jusqu'au mois d'octobre 2022 où elle a été cédée au fonds d'investissement FnB (Food and Beverage Private Equity). La société Mousline est donc devenue en octobre 2022, Mousline SAS, une PME de l'industrie agro-alimentaire.

- Localisation :

La société Mousline SAS dispose d'un site de production basé en Picardie à Rosières-en-Santerre (80170), rue du 14 juillet. La société Mousline dispose également d'un siège situé à Issy-les-Moulineaux (92130), au 34-40 rue Guynemer.

- Effectif global :

L'effectif de la société Mousline est divisé en deux catégories de personnel :

🚦 Le personnel fixe : Environ 150 salariés.

Regroupant :

-La direction

-Les services support

-Les managers

-Le personnel de production

🚦 Les intérimaires : entre 30 et 35 intérimaires à temps plein.

2. Activité de l'entreprise

La société Mousline est une entreprise qui produit et commercialise de la purée de pommes de terre déshydratée. Son offre est principalement basée en France où elle est leader sur le marché de la purée de pommes de terre en flocon. La société Mousline exporte également ses produits en Europe et en Amérique du Sud.

Les principaux clients sont les entreprises du commerce de détail.

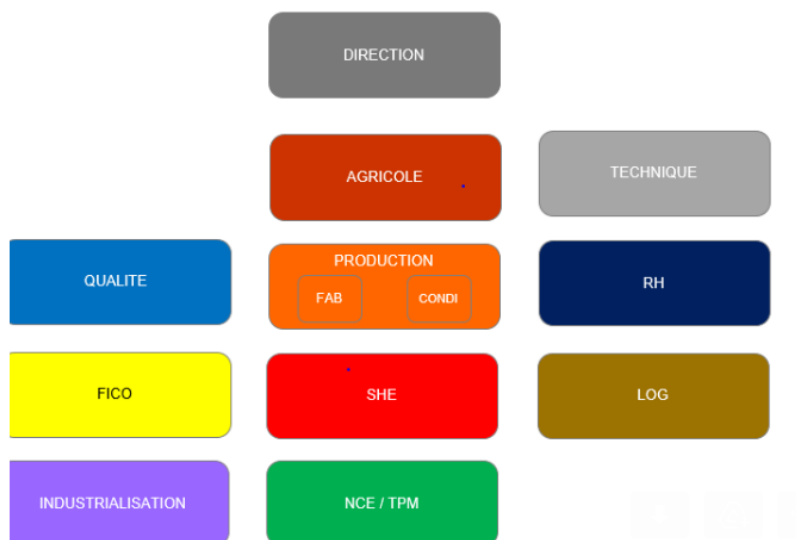


Figure 2 Organigramme du site de production Mousline SAS situé à Rosières-en-Santerre.

3. Organisation des services de ressources humaines au sein de Mousline SAS

La société Mousline SAS dispose d'un service RH sur site de production composé d'un responsable RH, d'une généraliste RH et d'un apprenti assistant RH. Le siège dispose également d'un service RH avec une directrice des ressources humaines et une HR business partner (HRBP).

Le service RH du site de production s'occupe de l'administration du personnel, la paie, la formation, les indicateurs sociaux, le disciplinaire pour les salariés du site, la gestion des personnels intérimaires, le recrutement de personnels non-cadres et toutes les activités courantes en gestion des ressources humaines sur le site de production. Le service RH au siège s'occupe de la stratégie RH de l'entreprise et toutes les tâches RH pour le personnel du siège.

B. LA METHODOLOGIE.

Nos différentes lectures et recherches nous ont permis d'avoir une approche théorique des bases de notre problématique. Nous allons dorénavant nous intéresser au terrain, au sein de la société Mousline. Nous avons pour cela réalisé une quête de terrain dont nous décrirons la méthodologie que nous avons adoptée, le choix du panel, nous aborderons également certaines difficultés que nous avons rencontrées et nous terminerons par une analyse des résultats obtenus.

1. Le choix des entretiens.

Nous avons le choix entre un questionnaire et/ou des entretiens pour la réalisation de notre enquête de terrain. Le questionnaire nécessitera de recueillir au minimum 50 réponses et

l'entretien nécessité d'interroger 8 à 10 individus minimums. D'ailleurs, l'analyse des résultats n'est pas la même en fonction du mode d'enquête. Le questionnaire est plutôt quantitatif alors que les entretiens eux, sont plutôt qualitatifs. Nous avons fait le choix de recourir à des entretiens puisque dans le cadre de notre problématique, nous avons besoin de disposer de réponses qualitatives et il est plus pertinent pour nous de recourir à des entretiens. D'autant plus que le personnel de la société Mousline est peu disponible et il aurait été plutôt difficile de recueillir une cinquantaine de réponses si nous avons choisi le questionnaire.

L'entretien étant un échange direct entre deux personnes, nous avons l'avantage d'établir un contact physique avec les personnes interrogées. Les entretiens nous offrent des avantages dans le cadre de notre enquête pour plusieurs raisons. Ils nous permettent d'obtenir des informations détaillées et nuancées, c'est-à-dire que les participants peuvent exprimer leurs expériences, leurs opinions et leurs sentiments de manière approfondie, ce qui nous offre une compréhension plus riche du sujet. Les entretiens nous offrent également plus de flexibilité, c'est-à-dire qu'ils nous permettent d'adapter nos questions et les interactions en fonction des réponses et des besoins de chaque participant. Cela nous permet donc d'explorer des aspects inattendus et d'approfondir des points particuliers afin de saisir des nuances importantes. Mais encore, les entretiens offrent une interaction directe créant un climat de confiance et de compréhension mutuelle. La relation créée nous permet ainsi d'obtenir des informations précieuses et l'obtention d'éclaircissement sur des réponses ambiguës ou contradictoires. Les entretiens nous permettent également d'approfondir le sujet en permettant aux participants d'approfondir leurs réponses. Enfin, les entretiens nous permettent de choisir les participants, ce qui est crucial puisque nous avons besoin de cibler les individus pertinents qui possèdent l'expertise, les expériences et des perspectives pertinentes pour répondre à nos questions.

Nos fonctions d'Assistant RH sur le site de production, au contact des différents collaborateurs nous ont permis de réaliser cette enquête avec des entretiens sur site. Nous avons programmé les entretiens à l'avance avec des rendez-vous d'une heure pour mener à bien nos entretiens.

2. Présentation du panel.

L'objet de notre mémoire est de connaître les facteurs d'engagement des collaborateurs d'une entreprise de l'agro-alimentaire cédée récemment et comment la fonction RH peut les

remobiliser. Pour réaliser notre enquête nous avons choisi d'interroger des cadres qui ont des positions de manager, des agents de maîtrise et des ouvriers. Ces choix nous permettront d'explorer différents niveaux de la hiérarchie et ainsi, avoir une diversité de participants. Cela nous offre la possibilité d'obtenir des perspectives variées sur l'engagement, en prenant en compte les responsabilités, les rôles et les expériences spécifiques de chacun des groupes.

Les cadres :

La sélection des cadres a été réalisée sur la base des échanges que nous avons dans le cadre de nos missions RH. Nous avons sollicité 3 cadres dont 2 sont des managers et avons pu nous entretenir avec 2 d'entre eux (un manager et un qui n'est pas managé).

- Le premier (JS) occupe le poste de Responsable de Production et il est membre de l'entreprise Mousline depuis novembre 2020, il dispose de plus de vingt années d'expérience dans l'industrie où il a commencé comme agent de production puis, grâce à son expérience a réussi à monter les échelons pour devenir Responsable de Production. Nous avons choisi d'interroger JS puisqu'il dispose d'une expérience d'ouvrier et d'une expérience de manager. Il a aussi connu des plans de sauvegarde de l'emploi durant sa carrière et nous voulions savoir dans quelle mesure il s'était et s'engage actuellement et si l'engagement de ses collaborateurs est une notion importante pour lui.
- Le second (JB) occupait le poste de Responsable de la Sécurité Alimentaire, JB est entré dans la société Mousline en mars 2019 puis il a quitté la société le 31/12/2022 à la suite d'une démission. Nous avons choisi d'interroger JB puisque lorsqu'il nous a déposé sa lettre de démission au service RH, nous avons eu l'occasion d'échanger avec lui durant plus d'une heure et JB avait beaucoup de choses à redire sur le management, la cession de l'entreprise, la direction de la société Mousline. Nous l'avons donc contacté en mars 2023 puis nous l'avons rencontré via un entretien sur Teams d'une durée de 1h15.

Les agents de maîtrise :

Nous avons sélectionné nos agents de maîtrise en fonction de leur longue expérience dans l'entreprise et de leur fort engagement d'une part, et de leur potentiel de désengagement pour certains. Les agents de maîtrise ayant une longue ancienneté ont pu partager leur engagement. En revanche, ceux en identifiés comme étant en

situation de désengagement nous ont permis de comprendre les facteurs qui ont mené à ce désengagement.

- La première que nous avons rencontrée (CH) (Retranscription de l'entretien annexe n°5
-), est entrée dans la société au mois de juillet 2020 en tant que Responsable de l'Approvisionnement. Nous avons sélectionné CH en raison de signes de désengagement et de son expression d'une éventuelle démission. Nous nous sommes entretenus avec CH au mois d'avril 2023 et cela nous a permis de recueillir des informations sur les raisons de son désengagement et ses motivations à quitter l'entreprise. CH nous a par la suite déposée sa lettre de démission deux semaines après notre entretien et a quittée l'entreprise le 24 mai 2023.
- La seconde personne que nous avons rencontrée (CB), est entrée dans l'entreprise en CDD au service qualité au mois de septembre 1992. Il évolue aujourd'hui au poste de Data Manager. Nous avons choisi de nous entretenir avec CB dans un premier temps puisqu'il dispose d'une ancienneté supérieure à 30 ans au sein de l'entreprise. CB a exercé plusieurs métiers et a vu plusieurs services depuis au sein de Mousline depuis son embauche en 1992. Nous supposons qu'il disposait d'un lien affectif envers l'entreprise et c'est pour cette raison que nous avons tenu à nous entretenir avec CB.
- Le troisième collaborateur agent de maîtrise que nous avons rencontré (RL) est entré dans l'entreprise au mois de février 1991. Il occupe actuellement le poste de Gestionnaire d'équipement et comme CB, il dispose d'une ancienneté supérieure à 30 ans dans l'entreprise et a aussi exercé plusieurs métiers au sein de l'entreprise. Nous supposons également qu'il disposait d'un lien affectif envers l'entreprise.

 Les ouvriers :

Nous avons commencé par interroger les cadres, et à la suite de ces échanges nous avons pu identifier les ouvriers à interroger avec l'aide de JS. Nous avons donc décidé d'explorer différents points de vue sur l'engagement. Certains ouvriers choisis montraient des signes de

désengagement, tandis qu'un autre ouvrier présentait un fort engagement en raison de son ancienneté dans l'entreprise. Nous avons d'ailleurs choisi des ouvriers avec une grande différence d'âge pour avoir leur point de vue également en fonction de l'âge. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations sur les facteurs qui influencent l'engagement et le désengagement des ouvriers, tels que leurs conditions de travail, la reconnaissance et la stabilité de leur emploi.

- Le premier ouvrier interrogé (DD) est entré dans l'entreprise au mois de septembre 2021 en tant qu'Opérateur de Production en fabrication. DD est relativement jeune et d'après son manager, il montrait des signes de désengagement puisqu'il évoquait son souhait de quitter l'entreprise à certains de ses collègues et l'information est remontée aux oreilles de son manager. DD est également sapeur-pompier volontaire en parallèle de son métier d'Opérateur de Production au sein de l'entreprise. Nous supposons donc qu'il avait beaucoup d'informations à nous donner quant à l'engagement. Nous nous sommes entretenus avec DD au début du mois de mai et notre entretien a duré une heure.
- Le second ouvrier interrogé (JD) est entré dans l'entreprise en octobre 2009 en tant qu'Opérateur de Production. Il occupe aujourd'hui le poste de Opérateur Superviseur de Production. Nous avons choisi d'interroger JD puisque comme DD, son manager pense qu'il était désengagé et des rumeurs de son éventuel départ sont également arrivées à ses oreilles puisqu'il partage son désengagement et son mécontentement avec ses collègues de travail.
- Le dernier ouvrier avec lequel nous nous sommes entretenus (EA) est entré dans l'entreprise en janvier 1982 en tant qu'Opérateur de production. Il occupe aujourd'hui le poste de Chef d'Equipe en production. Nous avons choisi de nous entretenir avec EA puisqu'il est plus âgé (60 ans) et dispose de plus de 40 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est d'ailleurs chef d'équipe et d'après son manager JS, « Il est fait partie des derniers anciens qui sont encore présents ». EA s'implique beaucoup dans le bon déroulement de la production et nous supposons qu'il a créé un lien affectif fort avec la société. C'est pour cette raison que nous avons choisi de nous entretenir avec EA.

Concernant le benchmark qui était prévu dans le cas où nous choisirions d'effectuer des entretiens. Nous avons choisi de ne pas faire de Benchmark puisque nous n'avons pas trouvé d'autres entreprises de l'agro-alimentaire dans un processus de cession. Dans le cadre de notre problématique d'engagement dans l'industrie agroalimentaire et dans un cadre de cession, nous avons décidé de nous concentrer sur la société Mousline pour y répondre en interrogeant une grande variété de profils.

Concernant l'engagement, nous avons tout de même pu interroger les autres entreprises de l'agroalimentaire dans notre secteur géographique puisque nous avons participé au mois d'octobre 2022 à une table ronde réunissant une dizaine d'employeurs de l'agroalimentaire dans le secteur de la Somme. Le sujet de cette table ronde était justement l'engagement et la motivation des collaborateurs. Nous avons pu constater que tous les employeurs de l'agroalimentaire qui étaient présents à cette table ronde rencontrent des problèmes avec l'engagement de leurs collaborateurs et ont tous du mal à comprendre les facteurs d'engagement et de désengagement de leurs collaborateurs.

Nous avons tout de même reçu quelques conseils et pratiques engageante comme par exemple un producteur de pizzas surgelés nous à indiquer que lorsqu'ils ont dû acheter un nouveau four pour leur ligne de production, ils ont dû partir en Italie et ils ont pris avec eux certains opérateurs de production pour choisir un nouveau four et le fait d'impliquer ces collaborateurs dans la démarche a eu beaucoup d'incidence sur leur engagement puisqu'ils se sont sentis impliqués, écoutés et concernés.

Durant cette table ronde, nous avons également pu conseiller un dirigeant d'une entreprise de conditionnement de légumes puisque au sein de sa PME, tous les ouvriers ont le même poste et il n'y a pas de chef d'équipe et donc, il a un gros taux de turn-over et certains de ses salariés sont plus anciens et ont des compétences que les autres n'ont pas. Et même s'ils n'ont pas le titre de chef d'équipe, c'est bien souvent vers ces salariés que les autres se tournent lorsqu'ils rencontrent un problème. Il ne souhaitait pas voir ces salariés s'en aller et donc il nous a demandé si le fait de faire évoluer hiérarchiquement ces salariés pouvait les inciter à ne pas quitter l'entreprise. Nous lui avons donné des exemples de nos sociétés pour lui faire comprendre l'importance de reconnaître les compétences de ses salariés.

En résumé, nous avons fait le choix de ne pas faire de benchmark puisque nous avons déjà connaissance des problématiques que rencontrent les autres industriels de l'agroalimentaire dans notre secteur géographique avec l'engagement de leurs collaborateurs. Aussi, aucune

de ces entreprises ne traversait une période de cession comme celle que la société Mousline traverse actuellement.

3. La grille d'entretien.

Nous avons interrogé 8 individus à partir de la même grille d'entretien (Annexe n° 4). Cependant, nous devons prendre en compte les différents profils et rebondir sur les réponses de chacun. Au fur et à mesure des premiers entretiens, nous avons rapidement remarqué que des questions n'étaient pas aussi pertinentes que nous l'avions prévu. Nous avons donc dû nous adapter en modifiant nos questions et en rebondissant sur les réponses des participants afin de mieux comprendre. L'adaptation de notre grille d'entretien s'est révélée essentielle pour recueillir des informations plus approfondies et plus précises. En observant les réactions, réponses et commentaires des participants, nous avons pu évaluer l'efficacité des questions préétablies et ajuster l'approche de nos entretiens en conséquence. Les entretiens sont des interactions dynamiques, nous avons su rester flexibles et ouverts aux ajustements nécessaires afin d'obtenir des informations plus pertinentes. En rebondissant sur les réponses, nous avons pu creuser davantage et approfondir certaines perspectives. Cela ne signifie pas que notre grille d'entretien est inutile et sans valeur. La grille d'entretien nous a fourni une structure de base pour orienter nos entretiens. Elle nous a servis de point de départ afin d'engager les discussions. Elle a joué un rôle essentiel en tant que base solide et pour nous assurer de couvrir les principaux sujets liés à notre problématique.

4. Les difficultés rencontrées durant notre enquête.

4.1. Le manque de disponibilité de la part des ouvriers

Il nous a été rendu difficile de pouvoir rencontrer les ouvriers. Dans un premier temps, nous avons ciblé 5 ouvriers mais nous n'avons pas eu de réponse de deux d'entre eux, nous n'avons donc pu en rencontrer seulement 3 sur les cinq ouvriers prévus. Dans un second temps, du fait de leur cycle de travail en 4x8 et les impératives de production, il était très difficile de pouvoir prévoir des entretiens plusieurs semaines à l'avance.

Il a fallu dans un premier temps demander l'autorisation à leur manager afin qu'il puisse les libérer une heure, le temps de réaliser notre entretien. Lorsque le jour, l'heure était définie, il nous est arrivé que l'entretien soit annulé à la dernière minute du fait d'impératives de production (équipes réduites à la suite d'absences). Par exemple, pour rencontrer DD en entretien, nous avons dû décaler l'entretien deux fois et décaler l'entretien est assez

compliqué puisque les ouvriers travaillent sur un cycle de travail en 4x8. Nous avons finalement réussi à le rencontrer puisqu'il est venu de lui-même à notre bureau un après-midi et nous a indiqué qu'il avait une heure de disponible pour l'entretien. Nous avons donc dû réaliser l'entretien sur le champ afin d'éviter qu'à la prochaine date qui était prévue, il soit encore décalé à une date ultérieure.

4.2. Des réticences pour certains liées à notre statut de gestionnaire RH.

Nous avons pu ressentir une certaine retenue de la part des ouvriers principalement dans leurs réponses. Cette réticence peut être attribuée à plusieurs facteurs.

Dans un premier temps, les ouvriers pouvaient craindre que leurs réponses soient utilisées a posteriori contre eux ou bien affecter leurs relations avec l'entreprise comme me l'a expliqué JD lors de notre entretien. Cela peut se comprendre, puisque le service RH est associé à la gestion des employés, ils peuvent se sentir vulnérables et mal à l'aise avec le fait de partager leur point de vue personnel ou critique sur l'entreprise.

Dans un second temps, les ouvriers peuvent avoir des a priori en pensant que le service RH représente exclusivement les intérêts de l'entreprise et que leurs réponses ne soient mal interprétées et qu'elles soient utilisées pour prendre des décisions contre eux.

En amont des entretiens, nous avons insisté sur la confidentialité des entretiens qui étaient clairement dans le but de notre étude. Nous leur avons donc garanti l'anonymat et la confidentialité quant aux informations qu'ils nous fourniraient.

Cependant, nous avons tout de même ressenti de la réticence qu'on a pu identifier suite à la retenue de certaines de leurs réponses et par une attitude assez fermée quant à certaines questions telles que « Que pensez-vous de la direction actuelle depuis la cession de l'entreprise ? ».

Enfin, nous avons tout de même respecté leur réticence, si certaines questions peuvent sembler trop sensibles, nous avons préféré ne pas insister et privilégier des approches plus indirectes pour obtenir des informations.

En revanche, nous avons beaucoup moins ressenti cette réticence avec les cadres et agents de maîtrise, par exemple lorsque nous avons interrogé CB et que nous avons insisté sur la confidentialité il nous a répondu : « Je n'ai aucun problème à partager mon opinion, tu peux même répéter ce que je m'apprête à te dire, de toute façon tout le monde sait ce que je pense, ce n'est pas un secret. ».

C. Analyse des résultats de l'étude.

1. Introduction

Concernant l'engagement, lorsque je demande « Comment tu ressens ton équipe aujourd'hui par rapport à leur niveau d'engagement ? », JS³⁴ me répond : « L'engagement, il est là, c'est des gens qui, un peu moins maintenant parce qu'il y a beaucoup de départ d'ancien. EN tout cas, quand je suis arrivé, il y avait beaucoup d'engagement humain. Ce n'était pas Nestlé mais la SITPA pour la plupart qui étaient ici. Donc, c'est leur usine, ils ont vu leur famille évoluée ici, les anciens ont fait toute leur carrière ici. L'engagement était super fort. Aujourd'hui, c'est un peu plus tendu car on a eu pas mal de départ et d'intégration et les nouveaux n'ont pas le même engagement. Quand tu rentrais dans une boîte dans les années 60' 70' tu te disais je vais faire ma carrière dans la boîte. Aujourd'hui tout le monde sait qu'on ne fait pas carrière dans la même entreprise. Les gens veulent évoluer et il y a un moment où ils se disent, ce n'est pas ici que je vais m'éclater donc ils partent ailleurs. L'engagement maintenant, c'est, je viens gagner mon argent c'est tout. Malgré ça on a tout de même des équipes qui veulent que la fabrication tourne, ils n'aiment pas arrêter les lignes. Et ça pour deux raisons, parce que d'une, arrêter c'est nul et de deux s'ils arrêtent il faudra qu'ils nettoient les lignes etc. avant de relancer les lignes. L'engagement est donc un peu forcé, parce qu'ils se disent, « si je ne veux pas être embêté, il faut que ça tourne ». Donc parfois, ils sont capables de mettre le coup de boost pour ne pas arrêter la fabrication. » à cette même question CB me répond « Il y a une grosse différence entre avant et maintenant, avant on travaillait avec des gens jusqu'à la retraite, jusqu'en 2009 j'ai fait que des départs en retraite, maintenant on fait des départs parce-que les gens s'en vont, voire même plus, on ne fête même plus les départs. »

1. L'impact du manque de communication sur la vision des nouveaux dirigeants.

Le manque de communication sur la stratégie des nouveaux dirigeants et la situation actuelle de l'entreprise est l'élément qui revenait le plus lors de nos entretiens. Il n'y a pas un seul de nos participants qui n'a pas évoqué le manque de communication des nouveaux dirigeants. A la question « est-ce que tu sens que le niveau d'engagement a changé depuis la cession ? » JS³⁴ me répond « le manque de confiance avec les investisseurs qui ont racheté se fait ressentir cruellement [...] la confiance est erronée et la visibilité. Les nouveaux interlocuteurs qu'on peut avoir, moi le premier je ne suis pas engagé à 100%.

³⁴JS Cadre Responsable de Production.

³⁵CB Agent de maîtrise Data Manager

Aujourd'hui, quand tu passes dans les ateliers, la discussion que tu as tout le temps, c'est où on va ? est-ce qu'on va avoir les investissements ? est-ce qu'on va avoir ceci ? et tout ça, ça va découler de ce qu'on va voir arriver. Si demain on voit des investissements arriver, ça va peut-être relever un peu l'engagement. Tout le monde est dans la vigilance. [...] Moi par rapport à aujourd'hui, mon ressenti c'est qu'on ne sait pas où on va et quand on ne sait pas où on va, on prend des mauvais chemins. ». Au fil de la discussion et concernant la communication, CH³⁶ me répond : « Ils nous annoncent le mercredi 26, changement de cadence, mais c'est un énorme changement de cadence, au lieu qu'il me manquait 1500 tonnes, j'ai maintenant 2000 tonnes de trop sur mai [...] Il y avait un moment, on avait un peu de communication, mais là on ne sait plus. C'est peut-être parce que je suis aux appros et je vois les choses, mais je leur ai posée la question il y a 15 jours au PDG, si économiquement parlant on était rentable à acheter des pommes de terre à 400€... On est une PME ils devraient prévoir et ne pas attendre 15 jours pour prendre une décision. [...] quand je vois le prix de vente des flocons, je ne suis pas sûr qu'on fasse du gain depuis mars, mais je ne vois pas les chiffres, on n'a pas d'infos là-dessus, on n'a rien, on sait pas. Même moi je me dis, au final, est-ce que l'entreprise est viable ? Si on a un peu de logique en regardant le prix du paquet en grande surface, je me fais peur, j'arrête de faire le calcul qu'à mon avis... Je préférerais qu'ils annoncent directe les choses et que je démissionne. Et comme ils refusent de me recevoir en entretien je me dis qu'ils savent que l'entreprise ne va pas bien, qu'ils vont mettre la clé sous la porte dans 6 mois et que ça les arrange si je démissionne. ». Lorsque je demande à CB³⁷ « Comment as-tu vécu la cession de l'entreprise ? », il me répond « [...] C'est inquiétant pour les salariés parce-que si demain on n'est revendu à McCain et McCain fait les flocons chez lui, ça craint. On ne sait pas où on va et tout le monde est inquiet, il y a ceux qui partent et d'autres qui restent pour voir ce qui va se passer. Ceux qui ont investis ils sont engagés c'est normal, par contre ceux d'en dessous... Le lien entre les gens d'en dessous et ceux d'en haut, il y a un souci. [...] Ce qui manque c'est la com. Les gens se posent des questions, ils ne sont pas rassurés, on ne voit rien arriver, il y a un problème de communication. Personne n'explique rien, un moment on se dit ça craint, tu vois une annonce, tu postules et puis tu pars ! Demain tu es pris à la gorge tu te sauves, tu cherches du boulot. ».

³⁶CH Agent de maîtrise responsable de l'approvisionnement.

³⁷CB Agent de maîtrise Data Manager.

Concernant le manque communication, DD³⁸ m'explique que : « Moi je viens d'acheter ma maison, c'est très inquiétant, aujourd'hui je suis en CDI, je dors sur mes deux oreilles mais demain, si l'entreprise ferme. Parce-que si les investisseurs n'ont pas le retour sur investissement, c'est ce qu'il risque d'arriver. Donc oui on est inquiet pour l'avenir de nos emplois. [...] on n'a pas d'informations sur la situation de l'entreprise et pour l'instant on n'a pas encore vu d'investissements arriver. [...] Honnêtement, si demain j'ai une opportunité ailleurs, j'y réfléchirai. ».

Durant notre enquête, il n'y a pas un seul entretien où on ne nous a pas évoqué le manque de communication de la direction. Ces quelques réponses montrent nous font comprendre que le manque de communication de la nouvelle direction est un facteur de désengagement. Il y en a certains qui sont d'ailleurs prêts à quitter l'entreprise car ils sont inquiets de la situation. Prenons l'exemple de CH³⁹ qui nous en a fait part lors de notre entretien et qui à démissionner quelque temps après.

2. Le besoin d'évolution professionnelle.

L'évolution professionnelle, pour certains, peut également se révéler être un facteur d'engagement ou de désengagement. Par exemple CB⁴⁰ nous explique : « T'as vu tout ce que j'ai fait ? ça fait peut-être 10 ans que je devais être cadre, depuis que j'ai été responsable de prod. Pour moi la raison, c'est que j'ai eu des problèmes de santé, depuis ce temps la il y a 9 ans. Ils le savent et du coup je pense que ça a joué sur mon évolution de carrière, ils se sont dit si CB n'est pas là, il a des problèmes de santé, comment on va faire ? [...] Un moment j'ai demandé à retourner en production et on m'a refusé, je sens qu'ils ne veulent pas quelqu'un qui a un problème de santé. Ça fait X temps qu'on me dit que pour passer cadre il faut changer d'usine. [...] L'année dernière on m'a dit on ne peut plus t'augmenter parce que dans la grille Nestlé tu es au maximum pour les agents de maîtrise et donc j'ai dit à mon manager, si je ne peux plus être augmenté, je ne peux pas rester ici. Par contre cette année j'ai été augmenté parce qu'on m'a dit maintenant on est Mousline, on peut t'augmenter. Après en termes de motivation, je forme que des cadres, alors que je suis agent de maîtrise, au bout d'un moment ça lasse !

³⁸ DD Ouvrier Opérateur de Production.

³⁹ CH Agent de maîtrise Responsable de l'Approvisionnement.

⁴⁰ CB Agent de maîtrise Data Manager.

j'ai 30 ans je connais tout, quand on fait des réunions, ils sont tous cadres et moi je suis agent de maîtrise et quand je demande à être cadre, on me donne une augmentation. Si demain ils cherchent un poste SAP à Aubigny, je pense que ça pourrait les aider, pour l'instant je n'ai pas l'intention de partir, mais qui sais demain. ». Ou encore lorsque nous posons la question suivante à EA⁴¹ : « Cela fait plus de 40 ans que tu es là, est-ce que tu es satisfait aujourd'hui par ton évolution ? » il nous répond : « j'ai occupé tous les postes de la production, j'ai vu toutes les facettes, je connais les processus et les bécane par cœur. Je suis globalement satisfait déjà, par ce que j'ai commencé en tant qu'ouvrier opérateur de production et aujourd'hui je suis agent de maîtrise en tant que Chef d'Equipe. J'aurais quand même pu aller plus loin. ».

Lorsque nous posons la question suivante à JD⁴² : « Peux-tu me parler de ton évolution, est-ce que tu es satisfait ? ou est-ce que tu souhaites encore évoluer ? » il nous répond : « Oui c'est sûr que j'ai évolué, j'ai commencé en intérim, j'ai été embauché comme un simple opérateur et je suis superviseur depuis 4 ans. Après c'est sûr que j'aimerais encore évoluer, pourquoi pas un poste de coordinateur au conдит ou de chef d'équipe en fabrication, j'aimerais bien. Après tu me parles d'engagement, moi c'est sûr que je ne me vois pas faire encore 20 ou 30 ans sans évoluer, même si je fais des formations et qu'on me change de service, pourquoi pas, mais rester 30 ans au même poste, je finirais par m'ennuyer et il y a un moment où j'ai envie de partir. ».

Les témoignages que nous avons recueillis soulignent l'importance de l'évolution professionnelle en tant que facteur d'engagement ou de désengagement. L'exemple de CB nous montre les obstacles qu'il a pu rencontrer dans son évolution de carrière, comme ses problèmes de santé qui selon lui ont affecté sa progression. Nous avons également ressenti un sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur. Il exprime notamment sa frustration sur le fait de former des cadres tout en étant un agent de maîtrise, ce qui limite sa motivation. Quant à EA, bien qu'il soit satisfait, il admet qu'il aurait aimé aller plus loin dans sa carrière. D'autre part, JD exprime un désir d'évolution lorsqu'il souligne que rester au même poste pendant 20 ou 30 ans sans perspectives l'ennuierait et le pousserait à partir. Cela met en évidence l'importance de l'évolution pour maintenir son engagement et sa motivation.

⁴¹EA Chef d'Equipe Production

⁴²JD Ouvrier Opérateur Superviseur de Production.

3. Un manque de reconnaissance pour certains.

La reconnaissance est également un facteur intéressant à prendre en compte puisque plusieurs participants nous en ont fait part lors des entretiens que nous avons menés. Lorsqu'ils nous parlent de reconnaissance, ils ne nous ont pas évoqué la rémunération et autres gratifications. La reconnaissance peut prendre différentes formes comme des mots de remerciement, le fait de respecter les mêmes règles, ou tout simplement le fait d'aller leur serrer la main et d'entamer une discussion avec les collaborateurs, qu'ils soient ouvriers ou cadres. Par exemple, lors de notre discussion avec JB⁴³ nous lui avons demandé : « Peux-tu me dire comment tu perçois les relations entre les employés et la direction de l'entreprise ? » il nous a répondu : « On ne les connaît pas, on ne connaît pas les gens du siège. Ils viennent sur site et ne se présentent pas. On ne sait pas à qui on a affaire, on a l'impression d'être dans un zoo. Les visites s'enchaînent avec des gens qu'on ne connaît pas, et on ne sait pas non plus pourquoi ils viennent. [...] D'ailleurs les gens du siège ne respectent même pas nos règles, avant mon départ j'en ai vu courir dans les couloirs ou encore cloper⁴⁴ devant l'entrée de l'usine. Si c'était nous qui faisons ça, on nous aurait déjà fait la remarque et on aurait pris un avertissement. ». Ou encore, lorsque nous posons la même question à JS⁴⁵ il nous répond à peu près la même chose : « Aujourd'hui, les gens ne se sentent pas reconnus, ils n'ont pas l'impression de compter réellement. Regarde, quand je vois le PDG [Il cite le nom] qui vient avec 15 personnes sur site, même nous on ne sait pas qui sont les gens qui l'accompagnent, on aimerait au moins être au courant de qui vient nous voir et pourquoi. Alors si à moi ça me fait cet effet, imagine ce que ça fait aux autres qui sont plus en dessous au niveau de la hiérarchie. ». Nous avons donc posé la question à RL⁴⁶ : « C'est vrai que c'est frustrant de ne pas être salué, les gens viennent et repartent, ils passent à côté de nous sans dire bonjour. Pour moi, le simple geste de serrer la main et dire bonjour, c'est déjà un signe de reconnaissance que j'apprécie. Et je ne suis pas le seul à le penser, les gens parlent et c'est des choses qu'on entend. ».

⁴³ JB Cadre Responsable de la Sécurité Alimentaire.

⁴⁴Le fait de courir dans les locaux de l'entreprise est interdit pour des raisons de sécurité. Pareil pour le fait de fumer à certains endroits. Le fait de fumer est autorisé uniquement dans l'espace fumeur prévu à cet effet.

⁴⁵ JS Cadre Responsable de Production.

⁴⁶ RL Agent de maîtrise Gestionnaire d'Équipement.

En résumé, cette forme de reconnaissance est un sujet qui est revenu fréquemment lors de nos entretiens. La majorité des participants, y compris les ouvriers, partagent le même ressenti quant au manque de reconnaissance. Ils soulignent d'ailleurs l'importance des gestes simples comme le fait de saluer et de se présenter. Ils expriment leur frustration quant aux visites fréquentes de personnes du siège, de la direction ou autres, qui ne se présentent pas et ne prennent pas le temps de connaître les collaborateurs. La majorité se sent ignorée et donc comme des étrangers sur leur propre lieu de travail. Il est clair que ce manque de reconnaissance peut affecter leur attachement envers l'entreprise et donc l'engagement affectif. D'ailleurs, la reconnaissance ne se limite pas à des gestes mais c'est aussi le fait de respecter les règles communes. JB a notamment observé un traitement différent entre les personnes du siège et les employés, cela souligne un besoin d'une reconnaissance équitable entre les gens de terrain et ceux du siège.

4. L'équilibre entre la vie personnel et professionnelle comme facteur de désengagement. Nous avons également pu comprendre qu'un mauvais équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle peut influencer le niveau d'engagement des collaborateurs.

Lorsque nous demandons à DD⁴⁷ « Qu'est-ce qui te pousse à rester dans une entreprise pour une longue période ? », il en vient de lui-même à nous parler de son équilibre vie personnel et vie professionnel : « Là on est passé en 4x8 on travaille même les dimanches après-midi. J'ai l'impression que je n'ai plus de vie à par le travail. Apparemment on va devoir tenir comme ça jusqu'au mois de septembre. Un coup on travaille du matin et dans la même semaine on peut travailler de nuit ou d'après-midi, c'est crevant. Même quand j'ai du temps libre, je suis trop fatigué pour faire des activités. Je ne suis pas le seul à penser ça, en ce moment on vit littéralement pour le travail. Si je devais donner une seule raison pour quitter l'entreprise, c'est celle-là. ». De son côté JD⁴⁸ en est venu également à nous parler des 4x8 lors de notre entretien : « En ce moment c'est très dur, je ne vois presque pas mes enfants et ça crée des tensions avec ma femme car je suis souvent fatigué et je m'emporte facilement. [...] Heureusement que c'est jusqu'en septembre parce que sinon, je serais parti ailleurs depuis longtemps. Le travail, ce n'est pas ce qui manque dans la région. ». En revanche, EA nous apporte un témoignage avec plus de recul lorsqu'on en vient également à aborder les 4x8 :

⁴⁷ DD Ouvrier Opérateur de Production.

⁴⁸ JD Ouvrier Superviseur de production

⁴⁹EA Agent de maîtrise Chef d'Equipe en Production

« Moi ça ne me dérange pas plus que ça, déjà quand j'ai commencé à l'époque, on travaillait en 5x8, après on a fait les 4x8 et les 3x8. C'est par périodes, on a besoin de produire plus. On en a connu des changements. [...] Il faut s'adapter, c'est tout, c'est comme ça. On est habitué. ».

En résumé, il est intéressant de constater que le déséquilibre entre la vie personnelle et professionnelle est abordé uniquement par les ouvriers. Ils travaillent sur un cycle en 4x8 et les autres participants qui sont sur des horaires de journées n'ont pas abordé ce thème.

Pour certains d'entre eux, ils expriment leur fatigue et le manque de temps pour leurs activités perso. JD va jusqu'à exprimer des tensions dans sa vie de couple qui sont selon lui le résultat de son cycle de travail. Cependant, EA a souligné qu'il s'adaptait au changement de rythme et qu'il considère cela comme une nécessité de production.

5. Un engagement de continuité très marqué pour l'ensemble des participants.

Au cours de nos entretiens, un sentiment d'engagement de continuité indéniable s'est dégagé de manière frappante chez l'ensemble des personnes interrogées. Cette constatation témoigne alors de l'importance capitale accordée à la continuité dans les perspectives et les aspirations des personnes interrogées.

Par exemple, CB⁵⁰ nous explique : « j'ai investi dans un gîte avec ma femme et j'ai tenu compte de mon salaire jusqu'à ma retraite, et je peux pas me permettre de me retrouver au chômage ou de gagner moins. Il faut que je regarde comment ça va se passer et que je prenne une décision parce qu'il me reste quand même 9 ans. C'est pas comme si il me restait 2 ans, pour 2 ans je reste ici. ». Mais encore, lors de notre entretien avec CH⁵¹, celle-ci nous explique qu'elle pesait le pour ou le contre et se demandait souvent pourquoi elle devrait quitter l'entreprise : « En même temps je me dis, là dans le monde agricole il y a un tournant. Si je veux me mettre à mon compte, c'est là maintenant au mois de septembre, il y aura de nouvelles normes et les producteurs auront un besoin. Je dois prendre ma décision dans les deux prochains mois. Je suis en train de me dire, il faut pas que je continue. ». Nous demandons donc à CH⁵¹ : « Qu'est-ce qui pourrait te faire changer d'avis ? », ce à quoi elle nous répond : « Déjà qu'il y ait plus de communication, une valorisation du salaire, qu'on me donne un poste avec plus de terrain. [...] qu'ils me disent clairement les choses. ».

⁵⁰CB Agent de maîtrise Data Manager.

⁵¹CH Agent de maîtrise Responsable de l'Approvisionnement.

Mais encore, lorsque nous demandons ce qui les pousse à rester membre de l'organisation et à se projeter sur le long terme, trois éléments ressortent de manière significative : une bonne rémunération, une bonne ambiance de travail et un bon management, une personne nous a également évoqué les horaires de travail et la distance entre son lieu de travail et son domicile.

Les personnes interrogées ont souligné l'importance de se sentir justement récompensés pour leurs efforts et leurs compétences. Cela les pousse à rester membre de l'organisation et à ne pas la quitter puisqu'ils auraient du mal à trouver un salaire plus attractif sur le même poste dans une autre entreprise de la région. L'ambiance de travail est également importante pour eux puisque les personnes interrogées ont exprimé leur préférence pour un environnement où règne l'esprit d'équipe et le respect mutuel. Sur cet aspect, DD⁵² nous explique : « c'est vrai qu'ici il y a une bonne entente avec les collègues. On peut avoir l'impression de faire partie d'une famille. Par exemple, la dernière fois, j'ai parlé avec un gars de chez Dalkia qui m'a dit qu'ici, ça le changeait des autres boîtes où il a travaillé puisque tout le monde dit bonjour, on voit qu'il y a du respect et que c'est convivial. [...] il y a aussi des événements qui font plaisir comme l'Arbre de Noël au mois de décembre ou encore le pot de fin d'année qui va arriver au mois de juillet. ».

Enfin, dans le cas de Mousline, les répondants sont globalement satisfaits sur ces trois aspects et ont exprimé des doutes quant à leur capacité à trouver une situation similaire ailleurs. Ce qui explique leur engagement de continuité. Cependant, pour beaucoup d'entre eux, ils sont inquiets et se demandent si cette situation va durer, c'est pour cette raison que certains sautent le pas et décident de démissionner pour trouver du travail ailleurs ou comme CH⁵³ monter sa propre boîte.

Bien sûr, nous avons des répondants pour qui l'engagement de continuité ne constitue pas leur seule source d'engagement comme EA⁵⁴ ou encore RL⁵⁵ qui eux sont plus âgés et ont une longue carrière au sein de l'entreprise. Ils sont attachés affectivement à l'entreprise puisque pour eux, Mousline fait partie de leur vie et ils ne se voient pas quitter l'entreprise qui pour eux, leur a tout donné.

⁵²DD Ouvrier opérateur de production

⁵³CH Agent de maîtrise Responsable de l'Approvisionnement.

⁵⁴EA Agent de maîtrise Chef d'Equipe en Production

⁵⁵RL Agent de maîtrise Gestionnaire d'Equipe

6. L'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement des collaborateurs.

Lors de nos entretiens, un aspect a souvent émergé de manière inattendue. Il s'agit de la culture d'entreprise. La question de la culture d'entreprise n'était pas prévue dans notre grille d'entretien. Mais de nombreux participants ont abordé ce sujet. Certains ont exprimé leur préoccupation quant au manque d'une culture d'entreprise propre à Mousline, ils sont habitués à la culture Nestlé. Mais maintenant, ils ne font plus partie de Nestlé mais de la PME Mousline SAS qui est indépendante du groupe Nestlé et ces participants pensent qu'il serait important de développer leur propre culture avec leurs propres normes.

Ils ont notamment souligné l'importance d'une culture forte qui valoriserait l'identité et les valeurs de Mousline et que cela pourrait contribuer à renforcer leur sentiment d'appartenance. Nous notons également que certains participants souhaitent qu'une nouvelle culture d'entreprise doit être communiquée à tous les membres de l'organisation pour qu'ils puissent s'y référer et s'y conformer.

Ces remarques soulignent ici l'importance de la culture d'entreprise dans l'engagement affectif, une identité organisationnelle forte favorise cet aspect de l'engagement.

Nous pouvons par exemple citer CH⁵⁶ qui nous témoigne : « On n'est plus Nestlé mais on garde le même process. Déjà j'ai jamais vu ça, on est une PME avec un siège à Paris. On est la PME Mousline, moi les PME que j'ai faite, le directeur est à l'usine et tout le monde est à l'usine. ». Nous pouvons également citer CB⁵⁷ : « Maintenant que nous sommes une PME, on doit arrêter de se comporter comme une grande entreprise. On doit avoir notre façon de fonctionner. J'ai l'impression que les gens du siège cherchent à reproduire un mini Nestlé, il n'y a rien qui a changé. ».

⁵⁶CH Agent de maîtrise Responsable de l'Approvisionnement.

⁵⁷CB Agent de maîtrise Data Manager.

D. Synthèse des résultats.

Plusieurs facteurs ont été identifiés comme ayant un impact sur le niveau d'engagement de la société Mousline SAS.

Dans un premier temps, le manque de communication de la part de la nouvelle direction a été mentionné à plusieurs reprises par les participants. Ils ont notamment souligné un manque de transparence concernant la stratégie et la situation actuelle de l'entreprise. Ce manque de communication a créé un sentiment de méfiance, d'inquiétude et d'incertitude chez les collaborateurs. Ils se sentent donc désengagés puisqu'ils ne savent pas où l'entreprise se dirige. Certains ont d'ailleurs évoqué leurs inquiétudes quant à la viabilité de l'entreprise et envisagent de quitter leur emploi si une opportunité se présente.

Dans un second temps, l'évolution professionnelle a également été identifiée comme un facteur de l'engagement. Certains de nos participants ont exprimé un désir d'évoluer et ont souligné que le manque de perspectives d'évolution peut entraîner un désengagement. Certains ont mentionné des obstacles rencontrés dans leur évolution. L'évolution professionnelle apparaît donc comme un facteur d'engagement pour certains collaborateurs. Dans un troisième temps, nous avons identifié la reconnaissance comme un facteur de l'engagement des collaborateurs. Certains participants ont mentionné le besoin d'être reconnus pour leur travail. Certains participants ont exprimé leur frustration quant au manque de reconnaissance de la part des dirigeants et ont souligné des exemples où les règles étaient appliquées de manière différente. Le manque de reconnaissance a un impact négatif sur l'engagement des collaborateurs.

Nos entretiens nous ont également permis de mettre en évidence l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle comme facteur d'engagement ou de désengagement notamment pour les ouvriers travaillant sur un cycle de travail en 4x8. Des participants ont évoqué leur fatigue et le manque de temps pour leurs activités personnelles. En revanche, d'autres ont souligné leur capacité à s'adapter à ces changements de rythme et considèrent cela comme une nécessité.

Un autre facteur a émergé, il s'agit de l'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement. Certains participants ont évoqué leur préoccupation quant au manque d'une culture d'entreprise propre à Mousline, en soulignant l'importance de l'identité et des valeurs de leur entreprise. Ils ont souligné qu'ils aimeraient développer une culture forte avec des normes

spécifiques à Mousline et que cela pourrait renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

Enfin, nous avons observé un fort engagement de continuité. Les participants ont évoqué leur attachement à l'entreprise en raison de leur stabilité financière, de l'ambiance au travail, et du management. Nous avons compris que beaucoup restent puisqu'ils ne parviennent pas à trouver une situation similaire ailleurs. Cela renforce leur engagement à travailler pour Mousline. En revanche, certains ont exprimé des inquiétudes quant à la pérennité de leur situation et celle de leur entreprise et cela peut les conduire à chercher du travail ailleurs.

III. Préconisations.

A. L'implication des collaborateurs dans la définition d'une nouvelle culture d'entreprise.

1. La culture d'entreprise et ses effets sur l'engagement des collaborateurs.

Nous pouvons définir la culture d'entreprise comme l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des comportements partagés au sein d'une organisation. La culture d'entreprise façonne l'identité de l'entreprise et guide le comportement des collaborateurs d'une entreprise. Le rôle de la culture d'entreprise sur l'engagement des collaborateurs peut être significatif.

Une culture d'entreprise forte crée un sentiment d'identité et d'appartenance chez les collaborateurs lorsqu'ils partagent les mêmes valeurs et croyances. Ils peuvent se sentir plus connectés à l'organisation et seront plus impliqués. Une culture d'entreprise en harmonie avec les valeurs personnelles des collaborateurs favorise un sentiment de congruence. C'est-à-dire que les collaborateurs se sentent en harmonie avec leur entreprise, cela a pour effet de renforcer leur engagement et leur satisfaction au sein de la société. Mais encore, une culture d'entreprise, lorsqu'elle est positive et encourageante peut s'avérer très stimulante pour la motivation des collaborateurs. Lorsque ceux-ci se sentent soutenus, reconnus et valorisés, ils sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et de s'engager activement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une culture solide favorisera la cohésion et la collaboration dans le cas où les normes et pratiques de l'organisation encouragent le travail d'équipe, la communication ouverte et le partage des connaissances. Enfin, une culture valorisante joue un rôle essentiel dans la rétention des talents. Les collaborateurs sont plus susceptibles de rester au sein d'une organisation où ils se sentent épanouis, soutenus et où leurs contributions sont appréciées.

La culture d'entreprise influence donc grandement l'engagement des collaborateurs en favorisant l'alignement des valeurs, en motivant les collaborateurs et en facilitant la cohésion et la collaboration. Une culture d'entreprise solide contribue donc ainsi à accroître la performance globale, la satisfaction, l'engagement et la fidélité des collaborateurs.

2. Les objectifs et enjeux de l'implication des collaborateurs dans la définition d'une nouvelle culture d'entreprise.

Après qu'une entreprise ait été cédée, il peut être nécessaire pour les repreneurs de redéfinir la culture d'entreprise pour s'adapter aux nouveaux objectifs stratégiques et à la nouvelle réalité de l'entreprise.

Cela est particulièrement vrai dans le cas de la société Mousline qui ne dispose pas aujourd'hui d'une culture d'entreprise propre à elle.

Nestlé fait partie des plus gros groupes agroalimentaires au monde et dispose d'une culture d'entreprise axée sur la qualité, l'innovation, la responsabilité sociale et environnementale, la diversité, l'inclusion et le développement personnel de ses salariés. Mousline faisait partie du groupe Nestlé depuis sa création en 1963 et la culture d'entreprise Mousline a toujours été inexistante puisqu'il s'agit de la culture Nestlé comme pour l'ensemble des autres marques appartenant au géant de l'agro-alimentaire. C'est pourquoi il peut être très intéressant de définir une nouvelle culture d'entreprise propre à Mousline et d'y impliquer les collaborateurs.

Impliquer les collaborateurs dans le processus de construction de la culture présente plusieurs avantages tels que l'appropriation collective, la cohérence et l'alignement des collaborateurs avec la nouvelle culture et enfin, cela stimule la créativité et l'innovation au sein de la société.

En impliquant les collaborateurs dans la définition des valeurs, des comportements et des normes de l'entreprise, ils se sentiront davantage impliqués dans la culture de l'entreprise. Comme nous avons vu plus tôt, lorsque les collaborateurs se sentent partie prenante de l'entreprise, cela favorise leur engagement. Aussi, en impliquant les collaborateurs nous nous assurerons que la nouvelle culture d'entreprise reflète correctement les réalités ainsi que les aspirations d'une grande partie de ceux qui y travaillent au quotidien. Cela favorise un alignement fort entre les collaborateurs et l'entreprise. Enfin, en donnant la possibilité aux collaborateurs d'y contribuer, nous encourageons l'émergence de nouvelles idées et de pratiques innovantes. Dans ce cas de figure, les collaborateurs se sentent écoutés et valorisés pour leurs contributions et cela peut avoir pour effet de renforcer leur engagement.

3. Stratégie

Pour mettre en œuvre cette préconisation, il est nécessaire que nous agissions par étape par étape.

3.1. Recueillir la validation et le soutien de la direction.

La culture d'entreprise est très importante et procéder à son changement peut s'avérer être très risqué. Nous ne pourrions donc pas mener à bien ce projet si la direction ne le valide pas et si nous n'avons pas son soutien. C'est pourquoi, avant d'amorcer le projet, nous devons nous assurer d'avoir la validation et le soutien de la direction.

Pour que nous puissions obtenir la validation et le soutien de notre direction, nous devons préparer une proposition solide et concrète.

Pour cela, nous devons dans un premier temps rassembler toutes les informations sur la culture actuelle. Nous devons également trouver les avantages et les opportunités que ce projet peut apporter. Ce sont ces informations qui intéresseront principalement notre direction.

Nous devons donc insister sur la situation préoccupante de l'engagement de nos collaborateurs à la suite de la cession. Pour cela, nous pourrions nous appuyer sur notre enquête de terrain et les chiffres actuels de notre entreprise en matière de démission et d'absentéisme par exemple. Il nous faut également insister sur les objectifs, les enjeux et les effets sur l'engagement des collaborateurs comme nous l'avons fait plus haut.

Nous proposons d'aborder ce projet lors de la prochaine réunion mensuelle RH à laquelle notre DRH sera présente. Nous devons dans un premier temps convaincre notre DRH de la nécessité de mettre en place ce projet. Si nous arrivons à convaincre notre DRH, celle-ci pourra à son tour convaincre le PDG et le COMEX. Nous pourrions donc amorcer notre projet et commencer à préparer les étapes suivantes.

L'idéal serait que nous mettions ce projet en œuvre pour les 60 ans de la société Mousline, c'est-à-dire fin 2023.

3.2. Analyser la culture d'entreprise Nestlé actuellement en place et identifier les avantages à changer.

L'évaluation de la culture d'entreprise déjà existante est la première étape du projet que nous proposons. Nous devons comprendre où l'entreprise en est afin de déterminer les domaines qui nécessitent une évolution.

La première étape de l'analyse consiste à observer les comportements des employés, des dirigeants et des équipes. L'observation permettra d'identifier les comportements, les modes de communication, la collaboration et la gestion des conflits qui reflètent la culture actuelle de la société Mousline.

Pour cela, nous devons écouter les retours des collaborateurs de la société Mousline.

Il appartient dans un premier temps au service RH de solliciter les retours et les avis des employés sur la culture existante.

Pour solliciter les retours des collaborateurs, le service RH peut utiliser un sondage anonyme en utilisant par exemple l'outil Microsoft Forms dont il dispose. Tous les salariés de l'entreprise ont accès à un compte personnel et une adresse mail professionnel, et de l'équipement leur permettant d'accéder facilement au formulaire Microsoft Forms. Le service RH peut faire circuler le formulaire par mail en l'envoyant à l'ensemble du personnel par mail. Nous devons faire preuve d'ouverture à la critique et encourager les collaborateurs à s'exprimer librement. C'est la raison pour laquelle nous proposons de garantir l'anonymat aux participants.

Enfin, nous devons évaluer la culture actuelle et identifier les écarts entre la culture actuelle et celle que nous souhaitons pour atteindre les objectifs de la société.

3.3. Etablir des normes, des valeurs et des comportements attendus.

La prochaine étape consiste pour la société Mousline à définir ce qu'elle souhaite inclure dans sa nouvelle culture d'entreprise.

Nous devons identifier les valeurs fondamentales de la société. Ces valeurs sont des principes directeurs. Ce sont ces valeurs qui définissent ce qui est important pour l'entreprise. Ce sont également ces valeurs qui guideront les comportements et les décisions des collaborateurs de Mousline. Nous devons donc identifier ces valeurs qui seront en accord avec la vision, la mission et les objectifs de la société. Pour définir ces valeurs, nous proposons d'impliquer les parties prenantes : la direction, les salariés avec une grande ancienneté, la direction des ressources humaines. Nous devons organiser une ou plusieurs réunions pour recueillir les idées, les suggestions sur les perspectives et les valeurs qui devraient être promues au sein de la société Mousline.

Nous devons aligner ces valeurs avec la culture que nous souhaitons mettre en place. Nous devons donc réfléchir sur la culture que nous souhaitons instaurer et l'image que nous souhaitons donner à l'entreprise. Enfin, il nous faudra choisir les valeurs qui correspondent à notre vision.

En plus des valeurs, nous devons également définir les comportements que nous attendons au sein de la société. Les comportements et les attitudes des employés doivent refléter les valeurs que nous aurons définies. Par exemple si nous souhaitons mettre en avant l'intégrité,

les comportements que nous attendrons des collaborateurs sont l'honnêteté, la confidentialité...

En plus des valeurs et des comportements, nous devons réfléchir aux normes culturelles. Ces normes culturelles doivent refléter nos attentes en termes de communication, de collaboration, de prise de décision, de traitement des conflits, d'orientation... Ces normes culturelles permettent d'instaurer un cadre culturel cohérent pour les interactions ainsi que les relations au sein de la société.

Il est essentiel que toutes les parties prenantes s'intéressent à ces sujets pour que nous puissions avancer et définir des valeurs, normes et comportements qui reflèteront bien la société Mousline.

3.4. Impliquer les collaborateurs.

Une fois que nous aurons défini les valeurs, les normes et les comportements attendus avec les parties prenantes, nous pourrions impliquer l'ensemble des collaborateurs dans le projet. Pour cela, nous proposons que le service RH de l'entreprise communique sur le projet au CSE, par mail et par affichage dans les locaux de la société.

L'étape précédente aura permis de définir les bases de la nouvelle culture de l'entreprise.

Nous proposons donc à la suite de diffuser un nouveau questionnaire Microsoft Forms à l'ensemble des salariés pour avoir leur avis sur ce qui aura été défini. Le principe est le même que pour l'étape 3.2. nous devons encourager les critiques constructives et les collaborateurs à donner leur avis. L'objectif était de mettre en place une culture d'entreprise qui reflète bien la société Mousline et qui représente l'ensemble des collaborateurs.

Ce questionnaire Microsoft Forms aura donc pour objectif de valider ou non ce qui aura été réfléchi lors de l'étape précédente.

En fonction des résultats de cette enquête, nous devons ajuster ou non la nouvelle culture d'entreprise.

Nous savons que la très grande majorité des collaborateurs est tout de même impliquée dans la vie de la société et nous pensons avoir un taux de participation au moins supérieur à 65-70% à notre questionnaire.

3.5. Validation de la nouvelle culture d'entreprise.

Cette étape consiste à valider ou non le résultat des étapes précédentes.

Nous devons établir des statistiques quant aux résultats des questionnaires Microsoft Forms afin de pouvoir visualiser les tendances qui s'en dégagent.

Nous organiserons donc une réunion avec les parties prenantes mentionnées à l'étape 3.3. nous partagerons lors de cette réunion, le résultat de nos enquêtes et l'objectif est de valider ou non la nouvelle culture d'entreprise que nous souhaitons mettre en place.

Si nous ne parvenons pas à mettre d'accord l'ensemble des parties prenantes, il sera nécessaire d'organiser de nouvelles réunions pour définir à nouveaux les valeurs, les normes et les comportements attendus en prenant en compte les résultats de l'enquête réalisée pour connaître les avis de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

3.6. Diffusion et communication.

Une fois que nous aurons défini la nouvelle culture Mousline. Il sera essentiel de communiquer cette nouvelle culture à l'ensemble des collaborateurs de la société Mousline. Nous proposons l'utilisation de canaux de communication tels que :

- L'envoi de mail de communication comme nous les utilisons déjà actuellement pour d'autres sujets.
- L'affichage de documents écrits dans les locaux de l'entreprise.
- Les écrans de diffusion d'informations présentes dans les locaux de l'entreprise.

3.7. Une communication continue.

Le processus de définition d'une nouvelle culture d'entreprise prend du temps et nécessite un engagement continu de la part de l'ensemble des collaborateurs de la société. Nous devons donc mettre en place une communication continue.

Par exemple, nous proposons de mettre à l'honneur mensuellement durant une année un collaborateur qui adopte des comportements et des valeurs qui sont en adéquation avec la nouvelle culture d'entreprise. Par exemple, si nous prônons la coopération. Nous pourrions mettre en avant un collaborateur qui fait preuve de collaboration proactive, de communication ouverte, de support mutuel etc.

La société Mousline dispose d'un espace où les informations sont affichées et d'écrans de communication. Nous proposons donc de rédiger des notes concernant le salarié que nous souhaitons mettre en avant et de les afficher à l'aide de ces deux outils de communication.

Nous pensons que cela permettra d'inciter les autres collaborateurs à vouloir en faire autant et cela permettra d'évoquer mensuellement la nouvelle culture d'entreprise que nous aurons mise en place.

4. Le résultat attendu.

Nous pensons que la définition d'une nouvelle culture d'entreprise propre à l'entreprise Mousline en y impliquant les collaborateurs permettra d'améliorer l'engagement affectif des collaborateurs.

Cela pourrait renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, ils seront plus enclins à s'investir dans les valeurs et les normes de la société. En les impliquant dans la définition, nous reconnaissons leur contribution et valorisons leurs idées et opinions. Cela montre une certaine reconnaissance et un certain respect envers eux. Les collaborateurs s'approprient d'ailleurs plus facilement la nouvelle culture d'entreprise puisqu'ils se sentiront responsables de cette nouvelle culture et seront peut-être plus susceptibles de l'appliquer au quotidien. Enfin, les salariés se sentiront écoutés et respectés puisque nous leur demanderons leur avis et leur participation.

Dans l'ensemble, en définissant une nouvelle culture d'entreprise et en les impliquant, nous pensons créer un sentiment d'appartenance plus fort, reconnaître et valoriser les contributions des collaborateurs en renforçant notamment la confiance et en encourageant la communication et la collaboration.

Nous pensons que l'ensemble de ces facteurs contribuera à améliorer le niveau d'engagement des collaborateurs. Un engagement plus fort se traduit par une meilleure performance et une meilleure rétention du personnel.

5. Coûts et planning.

Concernant les coûts, il ne s'agit pas de coûts directs mais de coûts indirects. Le coût indirect induit le temps que les parties prenantes passeront sur le projet. Il est donc très difficile d'estimer ces coûts.

Le planning (dans les grandes lignes) est consultable en annexe. (Annexe n°6)

6. Les freins potentiels.

Nous avons identifié plusieurs freins potentiels à ce projet tel que :

-La résistance au changement : les collaborateurs ou la direction pourraient être réticent face au changement.

-Manque de compréhension : Les collaborateurs ont besoin de comprendre les raisons du changement. Il est nécessaire qu'ils comprennent pourquoi ce changement est nécessaire et dans quelle mesure cela leur sera bénéfique.

-Le manque de soutien : Si les managers ne sont pas alignés avec la nouvelle culture d'entreprise, ils ne montreront probablement pas l'exemple et la mise en place d'une nouvelle culture nécessite un leadership fort et engagé. Il pourra être difficile de susciter l'adhésion des employés sans avoir au préalable l'adhésion de leurs managers.

-Une communication inefficace : Si la communication n'est pas adéquate voire insuffisante, les collaborateurs pourront être confus. Nous devons mettre en place une communication claire, transparente et fréquente.

B. Favoriser une communication transparente.

Nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence le manque de communication comme un facteur de désengagement pour les collaborateurs de la société Mousline.

La communication transparente apparaît donc comme essentiel pour favoriser l'engagement des collaborateurs de la société Mousline. Nous entendons par communication transparente : le partage d'informations claires, honnêtes et pertinentes pour informer les collaborateurs sur les objectifs, les décisions et les changements à venir au sein de la société Mousline. Nous pensons qu'il est également essentiel d'inciter les collaborateurs au dialogue et aux retours pour favoriser leur sentiment d'inclusion et de participation au sein de l'entreprise.

Nous pensons qu'il est important d'inclure la communication transparente dans la nouvelle culture d'entreprise dont nous avons proposé la mise en place. Nous pensons qu'il est important d'encourager des valeurs telles que l'honnêteté, l'ouverture, le partage d'informations et l'écoute active. Si ces valeurs sont incluses dans la nouvelle culture d'entreprise, il est important que les dirigeants donnent l'exemple en communiquant de façon transparente.

1. Les objectifs et les enjeux de la mise en place d'une communication transparente.

La mise en place d'une communication transparente au sein de la société Mousline a pour objectif principal d'améliorer l'engagement des collaborateurs ou bien de limiter le désengagement.

La transparence favorise la confiance mutuelle entre les collaborateurs et la direction, ce que nous avons vu est primordial pour l'acquéreur lors d'une cession d'entreprise. Lorsque les

collaborateurs sont informés de manière honnête, ils sont enclins à faire confiance aux nouveaux dirigeants. Cela permet d'instaurer un sentiment de sécurité et renforcer leur engagement. Car comme nous l'avons vu lors de notre enquête, le manque de communication inquiète les collaborateurs qui deviennent inquiets pour leur avenir et donc cela favorise leur désengagement.

Mais encore, nous pensons qu'une communication transparente sur les objectifs de l'organisation permettra aux collaborateurs de mieux comprendre ce que la direction attend d'eux et comment leur contribution s'inscrit dans la réalisation des objectifs communs. Nous pensons que cela permettra aux salariés d'orienter leurs efforts vers les résultats communs. Enfin, nous pensons que le fait de pratiquer une communication transparente sur les objectifs de la société permet de faciliter l'adaptation des collaborateurs aux changements. En partageant les informations sur les raisons, la nature et l'impact des changements à venir, ils seront préparés et pourront s'adapter plus facilement que s'il n'y avait pas eu de communication.

La communication transparente contribue donc à réduire l'inquiétude et l'incertitude des salariés favorisant leur engagement dans la période de transition que connaît actuellement la société Mousline.

2. Stratégie.

2.1. Mettre en place de réunions d'information trimestrielles à l'ensemble du personnel.

Nous proposons de mettre en place des réunions d'information à l'intention de l'ensemble du personnel.

L'objectif premier de ces réunions trimestrielles est d'informer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sur les objectifs et la situation actuelle de l'entreprise (ventes, marketing, ressources humaines, situation économique, projection de la production et des ventes, investissements, les changements à venir...). Le second objectif est de permettre aux collaborateurs d'échanger directement avec la direction.

Pour mettre en place ces réunions d'information trimestrielles, nous devons dans un premier temps obtenir la validation de la direction.

2.1.1. Obtenir la validation de la direction.

La première étape consiste à faire valider le projet par la direction. Pour cela, nous devons communiquer avec notre direction sur les enjeux de la mise en place d'une communication

transparente. Nous nous appuierons sur les retours que nous avons eu lors de notre enquête puisque tous les participants ont évoqué le manque de communication. Il s'agit également d'un sentiment partagé par l'ensemble des collaborateurs puisque les participants ont tous confirmé qu'ils ne sont pas les seuls à constater un manque de communication.

Nous nous appuierons également sur le désengagement de certains collaborateurs et leur inquiétudes et incertitudes que nous avons pu recueillir lors de notre enquête. Cela peut partiellement expliquer le nombre de démissions important que subit la société Mousline depuis l'annonce de la cession.

2.1.2. La durée et la fréquence de ces réunions trimestrielles.

Nous pensons que la fréquence de ces réunions doit être trimestrielle. Nous proposons donc de planifier la première réunion au trimestre 4 de l'année 2023 c'est-à-dire au mois d'octobre 2023.

Si nous prenons par exemple le mercredi 25 octobre 2023, nous proposons de réaliser cette réunion dans la salle de pause en production qui est suffisamment grande pour accueillir tout le personnel de l'entreprise. La réunion devra avoir lieu quatre fois ce-jour pour accueillir toutes les équipes, nous proposons cette organisation :

- Equipe du matin : de 13H à 14H.
- Equipe de journée : de 10H à 11H
- Equipe d'après-midi : de 12H à 13H
- Equipe de nuit : de 20H à 21H

Ces réunions devront être planifiées au cours du premier mois des trimestres de chaque année.

2.1.3. Préparer le contenu et les supports.

Nous pensons que les membres de la direction et du CODIR usine doivent être présent à ces réunions pour présenter successivement les résultats et les objectifs de leur service à l'ensemble des collaborateurs. Par exemple :

- Directeur financier : Présentation des rapports financiers.
- DRH et RRH : Présentation des rapports RH (absentéisme, taux de précarité, projets RH...).
- PDG : Présentation de la stratégie et des investissements à venir.
- Directeur de production : Planning de production et performance de la production sur le trimestre précédent.

-Directeur marketing : Projets à venir quant à la communication externe de la société.

-Directeur commerciale : Rapports sur les ventes et sur la force de vente de la société.

Cette liste n'est pas exhaustive, les partis prenants devront être définis avec la direction en prenant en compte ce qu'ils souhaitent communiquer. Chaque partie prenante devra réaliser un support visuel et choisir ce qu'il souhaite partager avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

2.1.4. Inviter les collaborateurs

Le service RH doit inviter l'ensemble des collaborateurs en préparant une note à l'ensemble des collaborateurs. Cette note sera diffusée par e-mail à l'ensemble des collaborateurs et affichée dans les locaux de l'entreprise. Les managers seront également invités à communiquer la date, l'heure et le lieu de la réunion à leur collaborateur.

La note devra communiquer sur l'objectif de la réunion et son importance. Elle devra également mentionner que la présence à cette réunion est obligatoire et que cette réunion sera comptée comme du temps de travail effectif.

Cette dernière mention est importante puisque nous demanderons au personnel de nuit de venir 1H avant leur prise de poste et au personnel du matin de partir une heure après leur fin de poste afin d'assister à la réunion. Il est donc essentiel de communiquer sur l'importance de cette réunion et de préciser que leur présence à la réunion sera comptée comme du temps de travail effectif.

2.1.5. Prévoir un temps de discussion et de questions-réponses.

Nous pensons qu'il est nécessaire de prévoir dans ces réunions un court temps d'échange entre les collaborateurs et la direction. Ce temps permettra aux collaborateurs de poser des questions et de partager leurs commentaires.

2.1.6. Diffuser les informations de la réunion.

Nous proposons que les informations partagées et diffusées lors de ces réunions soient accessibles à tous les collaborateurs. Nous proposons donc que les supports de présentation soient accessibles à l'ensemble des collaborateurs. Nous pourrions partager ces supports via des supports de communications internes tels que : Microsoft Sharepoint, newsletter, affichage.

3. Le résultat attendu.

Nous pensons que la mise en place de ces réunions trimestrielles, notamment après le changement récent de direction et au regard des témoignages que nous avons récoltés peut avoir plusieurs résultats positifs sur l'engagement des collaborateurs de la société Mousline. Nous pensons que ces réunions pourront favoriser la transparence, l'alignement, le sentiment d'appartenance et la mobilisation des collaborateurs. Ces résultats contribueront à renforcer l'engagement des collaborateurs envers la société et à favoriser la confiance, la participation et l'implication des collaborateurs.

4. Les freins potentiels.

Nous avons identifié plusieurs freins potentiels à la mise en place de réunions d'informations trimestrielles :

- Le manque de temps : Les collaborateurs peuvent percevoir la réunion comme une interruption de leurs tâches ou bien comme une surcharge venant s'ajouter à leur emploi du temps. Ils pourraient voir ces réunions comme une contrainte supplémentaire.
- Une communication inefficace : si les réunions ne sont pas bien préparées, structurées et animées, nous prenons le risque qu'elles soient perçues comme non intéressantes ou non pertinentes. Cela peut générer un manque d'engagement et une incompréhension.
- Les problèmes de confiance : Si la confiance est faible entre la direction et les collaborateurs. Les collaborateurs peuvent douter des informations partagées.

5. Le planning et les coûts.

Les coûts et le planning (dans les grandes lignes) sont consultables en annexe. (Annexe n°7)

6. Mise en place d'une newsletter mensuelle.

Dans notre stratégie de mise en place d'une communication transparente, nous préconisons également la mise en place d'une newsletter mensuelle.

6.1.1. Les objectifs de la newsletter mensuelle.

Nous proposons la mise en place d'une newsletter mensuelle afin d'informer les collaborateurs sur les actualités de l'entreprise, de partager des mises à jour sur des projets en cours au sein de l'entreprise et promouvoir la culture d'entreprise.

Cela s'inscrit dans notre démarche de mise en place d'une communication transparente au sein de la société.

L'audience ciblée est l'ensemble des collaborateurs de la société Mousline.

6.1.2. Diffusion.

Nous proposons de diffuser la newsletter mensuellement par email à destination de l'ensemble des collaborateurs.

Les collaborateurs ayant tous une adresse mail professionnelle à leur disposition, ils pourront tous recevoir la newsletter. La très grande majorité des collaborateurs consultent leurs mails. De ce fait, nous pensons qu'une très grande majorité des collaborateurs consulteront la newsletter. Pour ceux qui ne consultent pas ou très peu leur adresse mail professionnel, nous comptons sur le bouche-à-oreille pour les tenir informés des informations que nous communiquerons.

6.1.3. Le contenu.

S'agissant du contenu de cette newsletter, nous pensons qu'il sera nécessaire de rassembler chaque mois, les informations importantes du mois précédent auprès des différents services de l'entreprise. Cela inclura des mises à jour sur les projets en cours, des témoignages sur l'actualité interne de l'entreprise et sur l'actualité externe (comme une nouvelle loi impactant l'activité de l'entreprise par exemple), les événements à venir ou passés (comme le pot de fin d'année au mois de juillet par exemple).

Figure 3 : Contenu de la Newsletter

Catégorie de contenu	Mises à jour sur les projets	Annonces importantes	Témoignages de collaborateurs
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Progrès - Développement des projets en cours - Réussites - Difficultés rencontrées 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles embauches - Départs - Promotions - Changements organisationnels - Les formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Succès et réalisations - Interviews ou témoignages mettant en avant les contributions - Les idées innovantes - Leurs expériences professionnelles
Catégorie de contenu	Evènements et activités sociales	Rappels et échéances	Message de la direction
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Evènements à venir - Compétitions amicales - Activités et aides proposées par le CSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les dates limites - Les anniversaires du mois - Réunions à venir 	<ul style="list-style-type: none"> - Message de la direction pour partager leur vision - Les objectifs stratégiques - Des encouragements

6.1.4. Les parties prenantes.

La société Mousline ne dispose pas d'un service de communication interne. Nous proposons une participation collective, c'est-à-dire que le service RH devra solliciter la participation des collaborateurs.

Voici où chacune des informations pourra être récupérée par le service RH :

Catégorie de contenu	Mises à jour sur les projets	Annonces importantes	Témoignages de collaborateurs
Contenu	-Compte rendu du CSE. Tous les projets y sont abordés.	-Le service RH dispose de toutes ces informations.	-Sollicitation de la collaboration des collaborateurs. -Cibler les collaborateurs en fonction de l'actualité interne.
Catégorie de contenu	Evènements et activités sociales	Rappels et échéances	Message de la direction
Contenu	-CSE -Le service RH est au courant des événements et activités sociales au sein de la société.	-Date de naissance des salariés dans un fichier Excel -Le service RH est au courant des échéances à venir	-Solliciter la direction

Figure 4 : Sources des informations contenus dans la Newsletter

7. Le résultat attendu.

Nous pensons que la mise en place d'une newsletter mensuelle peut avoir un effet bénéfique sur l'engagement des collaborateurs de plusieurs manières.

- Informer et impliquer les collaborateurs : l'objectif de la newsletter est de fournir aux collaborateurs des informations régulières sur l'actualité de la société Mousline. La newsletter a pour objectif de permettre aux collaborateurs de rester informés et de se sentir impliqué dans la vie de leur entreprise. Ainsi, ils pourront se sentir connectés à l'entreprise et la vision de l'entreprise.
- Mettre en place une communication bidirectionnelle : une newsletter peut encourager une communication bidirectionnelle, c'est-à-dire que les collaborateurs pourront partager leurs idées, leurs suggestions. La communication bidirectionnelle permet de créer un environnement de dialogue ouvert. Cela favorise l'engagement en montrant aux collaborateurs qu'ils sont écoutés et que leur voix est prise en compte.

- Reconnaissance et valorisation des collaborateurs : nous pensons que la newsletter peut être utilisée pour mettre en valeur les collaborateurs, reconnaître leurs contributions, célébrer leurs succès et partager des témoignages positifs.
- Favoriser le développement professionnel des collaborateurs : nous pensons que la newsletter peut servir d'outil pour partager des opportunités internes de développements professionnels, des ressources et des actualités du secteur agroalimentaire. Ces ressources et ces informations sont pertinentes pour la croissance professionnelle des collaborateurs. Nous pensons que cela peut montrer l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel des collaborateurs.
- Culture d'entreprise : en partageant divers éléments liés à la culture de l'entreprise comme des histoires, des anecdotes, des événements ou encore des initiatives, nous pensons que la newsletter peut contribuer à renforcer l'identité et la culture de l'entreprise, cela favoriserait le sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Nous pensons que cela peut avoir un effet positif sur l'engagement des collaborateurs.

8. Le planning et les coûts.

Concernant les coûts, il ne s'agit pas de coûts directs mais de coûts indirects. La société dispose déjà du matériel informatique et de l'outil de communication. Le coût indirect induit le temps que le service RH passera à rédiger la newsletter chaque mois et le temps que les collaborateurs prendront à collaborer. Il est donc très difficile d'estimer un coût pour la mise en place de cette newsletter.

Le planning (dans les grandes lignes) est consultable en annexe. (Annexe n°8)

9. Les freins potentiels.

Nous avons identifié plusieurs freins potentiels à la mise en place d'une newsletter d'entreprise :

- Le manque d'intérêt : il existe un risque que les collaborateurs ne soient pas intéressés par la lecture d'une newsletter. Cela peut s'expliquer par le fait que le contenu peut ne pas correspondre à leurs attentes ou s'ils ne perçoivent pas la valeur ajoutée. Il faut donc que nous nous assurions que la newsletter aborde des sujets utiles pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

- Le manque de temps : il existe un risque que des collaborateurs n'aient tout simplement pas le temps de lire la newsletter. Nous devons veiller à ce qu'elle soit concise, structurée et facile à parcourir.
- Le manque de participation : il existe également un risque que les collaborateurs ne souhaitent pas participer et collaborer en contribuant. Nous devons nous assurer de favoriser leur participation en offrant la possibilité de soumettre des idées.

CONCLUSION.

La reprise d'entreprise par un repreneur externe est un acte complexe d'autant plus qu'il s'agit d'un processus plutôt long, allant de l'annonce de la cession jusqu'à l'intégration post-acquisition. Une cession d'entreprise induit d'ailleurs bien souvent des changements organisationnels générant des inquiétudes et incertitudes chez les collaborateurs de l'entreprise cédée. De ce fait, la période de cession que traverse une entreprise peut avoir des effets préjudiciables sur l'engagement de ses collaborateurs. L'objectif de notre mémoire est de comprendre quels sont les facteurs d'engagement ou de désengagement pour les collaborateurs d'une industrie de l'agroalimentaire qui traverse une période de cession, et trouver des solutions pour limiter le désengagement voire engagé les collaborateurs auprès de la nouvelle direction de l'entreprise cédée.

L'engagement est une notion complexe qui nous l'avons vu, peut prendre différentes formes telles que l'engagement affectif, normatif ou encore de continuité envers différentes cibles comme l'entreprise, le manager ou encore les collègues de travail. Le niveau d'engagement des collaborateurs a un impact sur la performance de leur organisation, cependant, nous avons vu que l'impact de l'engagement sur la performance de l'organisation n'est pas le même en fonction du type d'engagement. Un engagement affectif affectera plus positivement la performance d'une organisation qu'un engagement normatif ou de continuité. L'entreprise que nous avons étudiée traverse actuellement une période de reprise par un repreneur externe et se situe dans le secteur d'activité de l'agroalimentaire. Pour une entreprise qui se situe dans ce secteur d'activité et qui traverse une période de cession, il est primordial de s'intéresser à l'implication et l'engagement des collaborateurs, dans un premier temps pour que la reprise de l'entreprise se passe bien et dans un second temps, pour éviter la fuite des talents qu'il sera compliqué de remplacer. D'autant plus qu'une reprise par un repreneur externe génère de l'inquiétude et de l'incertitude chez les collaborateurs. Nous l'avons vu au travers de notre enquête, l'incertitude et l'inquiétude génèrent du désengagement chez les salariés de la société Mousline. C'est pourquoi, le repreneur doit maintenir l'engagement de ses collaborateurs pour maintenir la performance de l'entreprise et limiter le nombre de démissions. Au travers de notre enquête, nous avons pu constater que le manque de communication, en particulier depuis la reprise de la société constitue un facteur de désengagement pour une grande majorité de collaborateurs qui sont inquiets pour

leur avenir et celui de la société. Nous avons également remarqué que l'engagement affectif envers la société est présent essentiellement chez les anciens, c'est-à-dire ceux qui ont une grande ancienneté et qui ont fait carrière au sein de la société, ce qui constitue aujourd'hui une minorité chez Mousline. Pour la majorité des autres collaborateurs et principalement les ouvriers et agents de maîtrise, il s'agit d'un engagement de continuité, c'est-à-dire que les collaborateurs restent membre de la société parce qu'ils ne trouvent pas de meilleure opportunité pour le moment. Pour ceux qui trouvent une autre opportunité, dans ce cas, ils n'hésitent pas à quitter la société. Cela est inquiétant sur le long terme pour la société puisque l'installation d'autres industriels dans le secteur et dans les années à venir pourrait attirer un grand nombre de collaborateurs de la société Mousline qui pourrait y voir une opportunité pour quitter l'entreprise.

Nos préconisations visent à créer un engagement envers la société Mousline et à pallier le manque de communication de la nouvelle direction depuis la reprise de la société.

C'est pour cela que nous préconisons de redéfinir la culture d'entreprise en y impliquant les collaborateurs, le résultat attendu est une amélioration de l'engagement, notamment l'engagement affectif chez les collaborateurs. Nous préconisons également la mise en place de réunions d'informations trimestrielles ainsi que la mise en place d'une newsletter afin de pallier le manque de communication. Le résultat attendu est d'atténuer l'inquiétude et l'incertitude des collaborateurs, et de se faire, réduire le manque de communication comme facteur de désengagement.

Enfin, le secteur de l'agroalimentaire peine déjà à attirer de nouveaux collaborateurs, c'est pourquoi il est primordial de s'intéresser à l'engagement des collaborateurs, d'autant plus lorsque l'entreprise traverse une période de cession.

Nous pouvons alors nous poser la question suivante :

Quelles actions communes pourraient être mises en place par les RH de chaque entreprise de l'agroalimentaire pour résoudre le problème d'attractivité du secteur de l'agroalimentaire ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- LOUCHE Claude, *Psychologie sociale des organisations*. Sous la direction de LOUCHE Claude. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2019,
- Claude Louche. *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et application 3^e édition Armand Colin. 2015*
- Coulaty Bernard, *Engagement 4.0. Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs, sous la direction de Coulaty Bernard*. EMS Editions, 2018.
- Henri Mahé de Boislandelle, et Jean-Marie Estève. *Conduire une transmission en PME*. EMS Editions, 2015
- D. Peyrat-Guillard. *Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail*. L'implication au travail, éditions Vuibert (2002),
- Nicolas Bouzou et Julia de Funès. *La comédie (in)humaine. Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs*. Éditions de l'Observatoire, Paris. 2018.

Articles :

- Sandoval Amélie, Kostulski Katia, « *Malheureusement on a une conscience...* » : *l'engagement des professionnels, ressource ou obstacle pour la santé ?*. Bulletin de psychologie 2021/2 (Numéro 572), p105-116.
- Brigitte Charles-Pauvers, Dominique Peyrat-Guillard. *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ?*. Congrès de l'AGRH, 2012. Nancy.
- Herzberg F. *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower : Personnel Administration*. References – Scientific Research Publishing. 1964
- Foote, N. F. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603–609

- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Charles-Pauvers, B. (2012b). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* <https://hal.science/hal-01532385>
- Meyer, Allen. *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*. 1, 1991, p. 61-89.
- W.J. Nijhof, M.J. De Jong, G. Beukhof. *Employee commitment in changing organizations : an exploration*. *Journal of European Industrial Training*, 22 (N°6)(1998), pp.243-248
- A.Y. Darwish. *Organizational commitment : a mediator of relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country*. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (N°1). 2000.
- J.P. Meyer, S.V. Paunonen, S.H. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky. *Organizational commitment and job performance : it's the nature of commitment counts*. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1989). P152-156
- J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky. *Affective, continuance, and normative commitment to the enterprise : A meta analysis of antécédents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behaviour*, 61 (2002), p.20-52
- Allen N.J., Meyer J.P. *The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*.1990. N°63, P.1-18
- Solinger O.N. , Van Olffen W., Roe R.A. *Beyond the Three-Component Model of organizational commitment*. *Journal of Applied Psychology*, vol.93, n°1. 2008. P. 70-83
- Klein H.J., Molloy J.C., Brinssfield C.T. *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds*. *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, p.130-151. 2012

- B. Benkhoff . *Ignoring commitment ist costly : New approaches establish the missing link between commitment and performance*. Human Relations N°6. 1997.
- R. Fisher, G. Menghetti, R. Mcphail. *Linking employee attitudes and behaviours with business performance : A comparative analysis of hotels in Mexico and China*. International Journal of Hospitality Management, 29. 2010. P.397 – 404.
- Lynda Saoudi, Virginie Gallego, Jean-Marie Estève. *Bouleverser la GRH après la reprise... et si c'était le bon choix ?*. COLLOQUE GRH PME MONTPELLIER 2010, Apr 2010, Montpellier, France. ffhal03037624f
- C. Bareil, A. Savoie. *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, Revue internationale de Gestion. 1999
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row, 1951
- EY research reveals less than half of full-time workers surveyed globally trust their employer, boss or colleagues a great deal. PR Newswire, 2021.

Articles de presse :

- Bauchard, F. (2014, 3 juillet). *Frederick Taylor, père de l'organisation scientifique du travail*. Les Echos.
- M. BIGI. « *Quiet quitting* » : *au-delà du buzz, ce que révèlent les « démissions silencieuses* ». Theconversation.com. 2022, 17 octobre.

Rapports:

- Groupe Apicil, Mozart Consulting. *Indice de Bien-Être au Travail (IBET). édition 2020*
- Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA), *Rapports sur les chiffres clés*. 2022
- *Enquête Besoins en Main-d'œuvre*. Pôle Emploi. 2023 <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fg=AC&la=0&pp=2023&ss=1>

Thèses:

- Estève, JM. (1997). La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

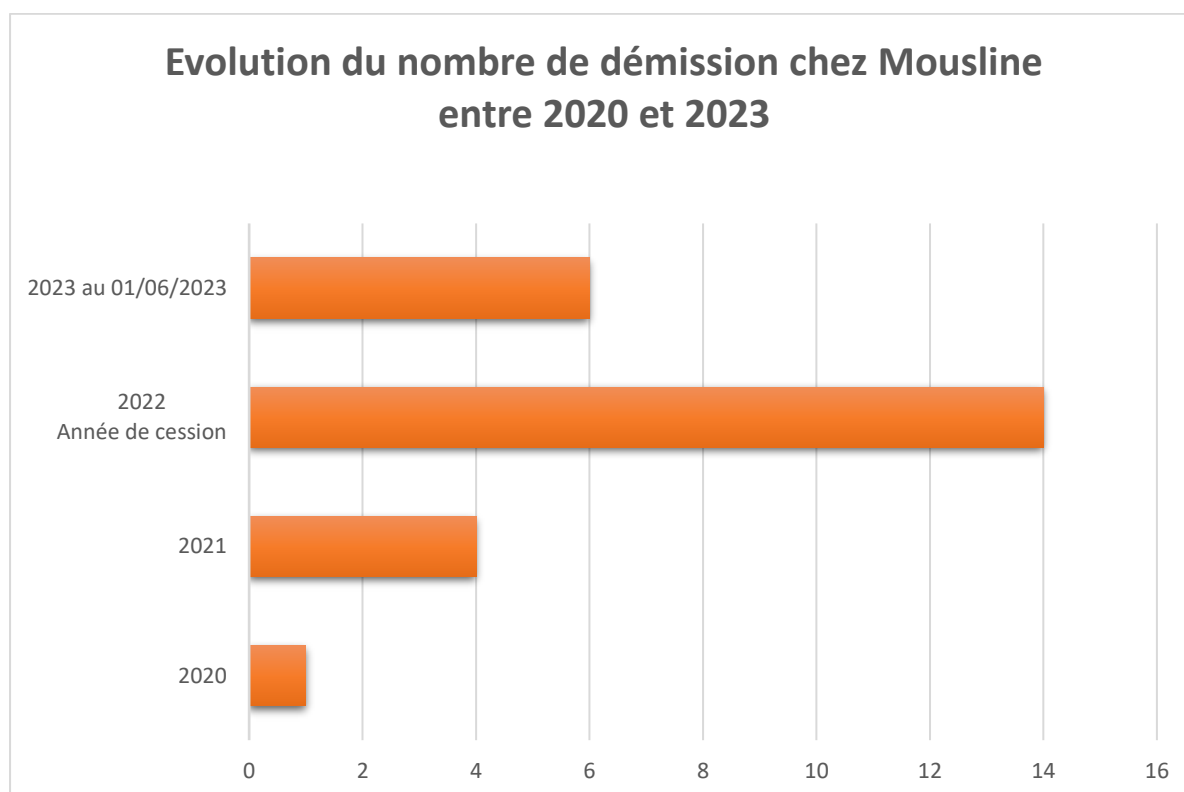
Sitographie :

- Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. *La réglementation sur l'hygiène des aliments.* <https://agriculture.gouv.fr/la-reglementation-sur-lhygiene-des-aliments>.

Février 2023.

ANNEXES

Annexe n°1 : Evolution du nombre de démission chez Mousline entre 2020 et 2023.



Annexe n°2 : Attitudes du repreneur et incidence sur les salariés de l'organisation.

Tableau 41 : ATTITUDES DU REPRENEUR

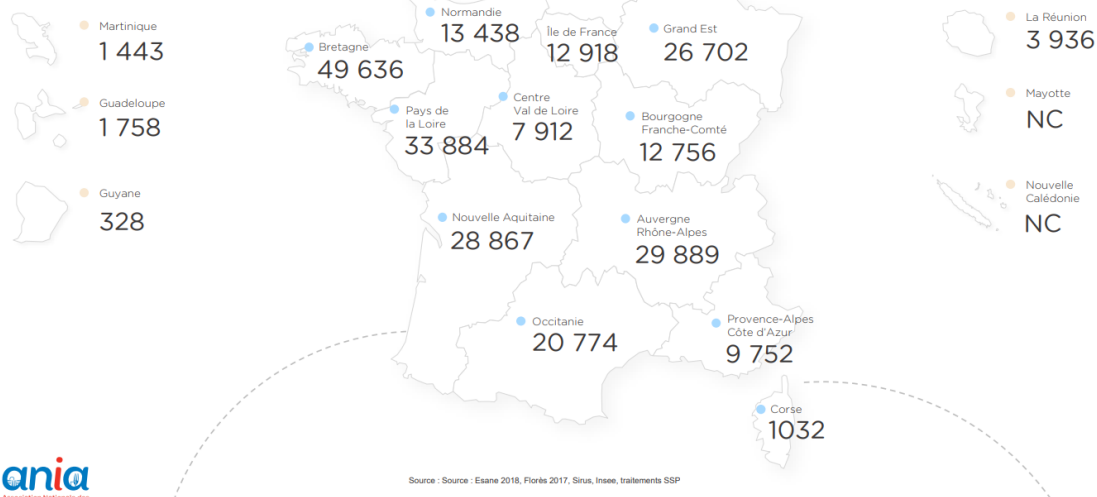
Attitudes du repreneur à l'égard de la reprise/transmission	Incidence sur le cédant	Incidence sur les salariés de l'organisation
Reprise reposant sur un projet stratégique clair, des compétences managériales et un souci d'intégration.	Positive surtout si les projets ne heurtent pas le cédant (préservation de l'existant), susceptible de favoriser sa coopération.	Inquiétude de départ susceptible de se réduire si l'emploi est maintenu et si le nouveau management est jugé acceptable.
Reprise privilégiant la saisie d'une opportunité, immobilière ou stratégique se confondant avec un rachat pur et simple.	Résignation susceptible de générer rapidement un processus de non-coopération.	Inquiétude de départ rapidement renforcée et susceptible de générer de l'hostilité à l'égard du repreneur.
Reprise pour des motifs ambigus, absence de compétences et aucune volonté d'intégration.	Résignation susceptible de générer une rupture de coopération à brève échéance.	Inquiétude de départ se renforçant.

Mahé de Boislandelle, Henri , et Jean-Marie Estève. Conduire une transmission en PME. EMS Editions, 2015

Annexe n°3 : Importance sociale du secteur agroalimentaire en France.

Une industrie ancrée dans les territoires

(nombre d'emplois)



Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA), Rapports sur les chiffres clés. 2022

Annexe n°4 : Grille d'entretien

Dans un premier temps, présentation rapide de la notion d'engagement à la personne interviewer.

Hypothèses :

- L'engagement peut avoir plusieurs cibles (les territoires de l'engagement) : le groupe, l'entreprise, les collègues, le manager... et chaque collaborateur en fonction de sa psychologie et/ou du contexte dans lequel il se situe peut-être engager ou désengager en fonction de la cible de la nature de son engagement.

1. Pouvez-vous me décrire l'état de vos relations avec vos collègues de travail et votre manager ? est-ce que ces relations jouent un rôle déterminant sur les efforts que vous êtes prêt à fournir ou non pour votre entreprise ?

(Permet de connaître le niveau d'engagement dans l'équipe et le degré de soutien des collaborateurs au sein d'une même équipe)

Pour les managers

2. Comment évaluez-vous votre relation avec votre équipe ? Est-ce que l'engagement des membres de votre équipe est important pour vous et mettez-vous en place des actions pour les mobiliser ?
3. Diriez-vous que votre engagement envers votre entreprise a été affecté par la sortie du groupe Nestlé en octobre 2022 ?
Si oui : Pourquoi ?

- L'engagement peut être influencé par des facteurs sociétaux comme le marché actuel du travail dans le secteur où se situe l'individu, par exemple si le taux de chômage est élevé et que le collaborateur perçoit une rémunération au-dessus de la moyenne.

4. Travailler dans le secteur de l'agro-alimentaire a-t-il été un choix pour vous ?
Si oui : Pourquoi avoir choisi l'agro-alimentaire ?
Si non : Que pensez-vous de l'industrie agro-alimentaire ?

5. Comment évaluez-vous le marché du travail actuellement dans notre région et dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire ?

- L'existence de plusieurs variables :
 - Variables de personnalité : construites pendant l'éducation, vérifiable avec le test de la loterie
 - Les caractéristiques de l'emploi : sentiment de responsabilité, un travail qui a du sens, du feed-back sur les performances

-Les relations avec la hiérarchie : la considération, la communication, la participation...

6. Si demain vous gagnez à la loterie et que vous n'avez plus besoin de travailler pour subvenir à vos besoins.
Est-ce que vous arrêteriez totalement de travailler, vous changeriez d'employeur ou vous continueriez à travailler pour votre employeur actuel ?
(Valide ou non les variables de personnalité de la personne interrogée, cette question permet de connaître l'importance que la personne interrogée accorde au travail dans sa vie)
7. Recevez-vous des retours sur votre travail de la part de votre manager ?
(Cette question permet de connaître le niveau de coordination des employés avec leur manager)
8. Diriez-vous que votre travail a du sens ?
Si oui : Pourquoi ?
Si non : Pourquoi ?
9. Considérez-vous que la charge de travail qui vous est confiée est juste ?
10. Pouvez-vous me dire comment vous percevez les relations entre les employés et la direction de votre entreprise ?

- Il existe plusieurs formes d'engagement :
 - Continuité : pour des raisons instrumentales : le salarié estime par exemple qu'il y aurait trop de risques à quitter son emploi actuel
 - L'engagement affectif : un engagement fondé sur l'adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, les collaborateurs restent alors membres de l'organisation par désir
 - L'engagement normatif : Basé sur la morale, le collaborateur considère qu'il a une dette morale envers l'entreprise, correspond à un sentiment d'obligation que ressent l'individu pour rester travailler dans l'organisation par loyauté au groupe ou le désir d'achever un projet entamer qui compte beaucoup pour lui par exemple.

11. Qu'est-ce qui vous motive à rester dans une entreprise pour une longue période ?
12. Dans quelle mesure vous sentez-vous aligné avec les valeurs et les objectifs de votre entreprise et pourquoi ?

- La notion de propriété : Un collaborateur engagé se considère comme dépositaire et « copropriétaire » de l'organisation, il est engagé dans son succès comme s'il était question de son intérêt personnel. Par exemple, peu de personnes nettoient une voiture de location avant de rendre les clés alors que lorsqu'il s'agit de leur voiture, ces mêmes personnes en prennent soin.

13. Vous sentez-vous concerné par l'image et les résultats de l'entreprise ?
Pourquoi ?

- Le niveau hiérarchique : des études montrent que le niveau et l'intensité d'engagement sont corrélés avec le niveau hiérarchique du collaborateur.

A vérifier avec mon questionnaire. Nous verrons si les personnes ayant un niveau hiérarchique plus élevé ont des meilleurs profils d'engagement que ceux ayant un niveau hiérarchique plus faible.

- La rémunération joue un rôle très important puisque le collaborateur fait le rapprochement entre ce qu'il fournit à l'entreprise et à quel niveau il est rétribué

14. Comment vous sentiriez-vous si vous aviez une rémunération plus importante que ce que vous considérez juste pour votre travail ? Et dans le cas inverse ?

Annexe n°5 : Retranscription de l'entretien avec CH, agent de maîtrise Responsable de l'Approvisionnement.

Peux-tu m'expliquer ton parcours et depuis combien de temps tu es à Mousline ?

Je suis arrivée en juillet 2020, toujours au même poste Responsable Approvisionnement, avant j'ai vécu dans la Marne et j'ai travaillé en tant que technicienne où je suivais des producteurs de pommes de terre. Ensuite je travaillais chez Parmentine en industrie pour le frais. Pareil je suivais un réseau de producteur sur le secteur. Mon conjoint est agriculteur et quand ses parents sont partis en retraite, on est remonté dans le nord à Cambrai. J'ai retrouvé un poste d'ingénieur développement variétale du côté de Bapaume. Là-bas le personnel s'en moquait de l'engagement, ce n'était ni fait ni à faire, on faisait des horaires 7h-21h et on n'avais pas du tout de valorisation. Après le poste en tant que tel était vachement intéressant car je voyageais pas mal dans toute la France et l'Italie pour mettre des essais mais on n'était pas valorisé derrière donc j'ai préférée arrêter. J'ai vu une offre à la SITPA (Mousline) et j'ai vu que c'était de l'industrie et comme ça me plaisait chez Parmentine, j'ai postulé. Mais c'est vrai qu'on m'a dit que je ferais que 50% usine et pour finir je me retrouve à faire du 80 voire 90% usine et du 10% terrain. La partie usine c'est intéressant mais ce n'est pas mon dada. Depuis que je suis revenu de mon congé maternité en septembre, je ne suis pas parti une seule fois chez les producteurs.

Est-ce que les relations avec les collègues de travail sont importantes pour toi ?

Je trouve que c'est vachement important, quand on est manager, avoir un minimum de lien avec son équipe, savoir si ils ont des enfants, connaître leur rythme de vie. Pour avoir vécu dans la Marne, les Marnais sont très fidèle avec les gens avec qui ils travaillent et sur le secteur ici, je trouve beaucoup moins. J'ai un certain relationnel avec mon équipe et je trouve que par moment on va me le reprocher d'être trop proche et faire trop de social. Mais je trouve que c'est important parce-que quand on a besoin d'eux après, ils sont volontaires.

Qu'est-ce que tu entends par faire du social ? et comment tu fais pour justement avoir ce lien avec ton équipe ?

Bah par exemple, leur demander comment ils vont, aller les voir un par un et savoir comment ça va dans leur vie. Un vendredi par mois je ramène des viennoiseries et je prends le café avec eux pour échanger. Même si je ne leur pose pas trop de question, ils discutent entre eux et je me rends compte que certains ont des soucis familiaux et que c'est pas évident à jongler avec

le travail. La que la cadence a été plus importante et qu'il a fallu finir à 17h ou 18h, pour certains c'était compliqué.

Au niveau de l'engagement de ton équipe, comment tu les sens aujourd'hui ? Tu penses qu'ils sont engagés ?

Il y a eu un petit moment de flottement avec la cession et la présence de Tristan qui était à 100% dans le service avec qui ils ne s'entendaient pas trop. Mais là je sens que ça va mieux, je les sens plus zen et plus motivé. Par moment ils sont effectifs réduit et je leur demande de faire des choses, ils le font, ils ne vont pas râler, je vois qu'ils sont engagés, comme la on a eu une panne, et d'eux même ils ont souhaité venir plus tôt le lendemain. Je trouve qu'il y a de nouveau une bonne dynamique dans le service. C'est peut-être le fait que moi je me sens mieux aussi et que je fasse plus attention à eux et que je suis présente, ça doit jouer aussi. Je leur donne de la vision sur ce qui va se passer sur le mois ou la semaine à venir, les choses importantes.

Comment tu as vécu la cession de l'entreprise, et comment ton équipe l'a vécu ?

Moi j'ai été dans une phase compliqué vu que ça se passait mal avec mon manager et j'avais dit clairement que je ne faisais pas assez de terrain, j'étais limite à donner ma démission et en fait je suis restée pour les personnes de mon équipe à la base, je ne voulais pas les abandonner. Il n'y a déjà pas mal de personne qui démissionne et en tant que tel je trouve que c'est une assez bonne entreprise et je voulais voir comment ça allait se passer. Et je trouvais que la nouvelle direction avait l'air dynamique et d'avoir de beaux projets. Du coup je voulais laisser une chance à la nouvelle direction et de rester surtout pour mon équipe et les gens avec qui je m'entend bien dans l'usine. Mais depuis la cession j'ai récupéré la charge de Xavier au siège et celle de Tristan qui a démissionné et je suis à 80% J'ai une très grosse charge de travail qui pour moi n'est pas valorisée financièrement, je vais avoir un rendez-vous avec Hicham. J'ai beaucoup plus de travail que lorsque j'étais à 100%, pour mon équipe j'ai envie de rester et pour les producteurs, donc j'ai envie de rester même si par moment je ne comprends pas leur vision au niveau économique.

Et ton équipe ?

Ils avaient une crainte au début sur l'organisation et tout et ils se sont rendu compte que ça se passait bien et que ça ne changerait pas grand-chose pour eux, parce qu'au final on n'est plus Nestlé mais on fait toujours les mêmes réunions Nestlé le matin, à leur niveau ça n'a pas changer grand-chose et pour le moment on a l'air de garder les mêmes avantages et malgré

tout on a eu des augmentations de salaire. Ils ont l'air satisfait, sauf que la on a reçu un nouveau document comme quoi qu'en 2027, ça allait être revendu, ça les a un peu stressé, ils se sont dit au final rien va changer, le projet des nouvelles lignes, c'est mort on n'aura rien. Et je pense qu'ils ont raison. Ça fait 3 ans que je suis là et depuis 3 ans ils investissent tout dans la fabrication et à l'agricole, ça fait 3 ans que je suis là et ça fait 3 ans qu'on me parle du projet de nouvelle ligne et ça faisait déjà 3 ans qu'ils en parlaient avant que j'arrive. Et la on nous a dit « bah non au final, au lieu de 5 millions, on va mettre qu'un million sur la table ». Notre service est archaïque, y'a des patates qui fuit de partout, je peux te dire qu'ils ont motivés à venir travailler qu'entre les pannes, les fuites, ils doivent tout ramasser à la pelle. Même moi ça me saoul, on aurait un service tout neuf, ce serait mieux, ils ont beau nettoyer le lendemain on a des pommes de terre de partout, notre prise d'échantillon n'est pas fiable on doit tout revoir. Même eux, je sens que ça les peine mais ils se disent ça a toujours été comme ça donc ils n'attendent plus rien au final. Pour eux dans leur tête ça sera comme ça encore jusqu'en 2027. On n'a pas d'investissements et avant on nous disait on est Nestlé, c'est compliqué on ne peut pas décider seul, mais maintenant on n'est plus Nestlé et rien a changer. Même moi pour mon champ d'essai, je devais acheter des jalons, il y avait pour 300€ et c'est tout une histoire, on ne peut pas payer la commande avant et au final j'ai payé et je vais devoir faire une note de frais. Maintenant on est une PME, ça devrait être beaucoup plus simple, quand j'étais chez Parmentine, on passait une commande, ça se faisait et puis point barre. Là ça prend un temps monstrueux. Depuis que je suis là pour tous les projets, il n'y a rien qui avance parce qu'il n'y a jamais de budget. A ce moment-là pourquoi on nous fait travailler sur des projets. J'ai une ferme dans le nord, normalement on a un budget à l'année on fait nos prévisions, j'ai l'impression qu'on donne des projets aux personnes pour qu'elles se sentent investis mais au final à la fin il n'y a rien qui se fait. Moi ça fait 3 ans et à la date d'aujourd'hui c'est parce qu'il y a mon équipe mais j'ai encore envie de démissionner. C'est fatigant, ça met du challenge, y'a des projets mais il n'y a rien qui aboutit.

Du coup, ce sont des choses qui te donnent envie de partir ?

Oui, avec la charge de travail, les projets qui n'aboutiront jamais. On passe de 5 millions à 1 million et je connais les matériels agricoles, je sais qu'avec un million on n'aura rien de bien. Je suis à me demander si je ne suis pas mieux à démissionner et créer ma société. Je garderais que la partie qui me plairait et si j'ai des projets à faire, si je monte un projet c'est parce-que je veux investir un ou deux millions et je ne veux pas me lancer pour dire à la fin bah non

enfaite, je n'investis pas. Je me pose donc la question à date d'aujourd'hui, est-ce que vraiment je continue ? Entre la charge de travail, la route, je serai mieux à démissionner en fait.

Actuellement, est-ce que tu penses que ton travail a du sens pour le coup ?

Depuis janvier, je n'ai pas mis un seul pied dans une ferme, ça perd du sens. Ce qui me plaît c'est la relation avec les producteurs, le terrain. La je ne peux pas aller voir, je dois faire confiance aux producteurs quand ils m'appellent. Ils devaient recruter une personne depuis 3 mois pour remplacer Tristan et donc j'aurais moins de charge de travail et je pourrais faire plus de terrain.

Est-ce que tu as eu des informations sur ce recrutement en cours ?

Début de semaine, j'ai renvoyé un mail à Hicham et Philippe pour les alerter que maintenant j'étais à 80% et je leur ai fait un listing de tout le travail qu'on m'a rajoutée et qu'au final j'arrive à m'organiser alors que je fais le boulot de 3 personnes en étant à 80%. Du coup j'ai demandé un entretien et une valorisation de salaire et au final la si je ne les relance pas, je n'ai toujours pas eu d'entretien. Au final ça m'use car je connais ma valeur et ce que je vaux sur le marché. J'en ai marre de rappeler, demander des entretiens des réunions, je me dis autant limite que je donne ma démission. Au moins j'aurais ma façon de travailler, ma relation avec les producteurs. Au final, je ne sais pas, peut-être qu'ils s'en moquent que je démissionne car je n'ai pas de retour. En janvier déjà, j'allais démissionner, ils m'ont dit on veut te garder mais bon ils sont bien gentil, ils me gardent mais je fais le boulot de deux pour le même salaire et en étant à 80%. Il y a un moment donné, c'est fatigant et vu qu'en plus j'ai toujours la partie usine et ils m'ont dit qu'ils trouvaient personnes.

Tu as quand même des retours sur ce recrutement ?

Bah si je ne demande pas, je ne sais pas... Je leur ai dit que pour moi je peux garder la partie usine, ça montre que j'ai quand même un engagement et qu'ils peuvent donc prendre un alternant pour faire la partie terrain. Mais je n'ai toujours pas de retour alors que ça fait 10 jours. En plus, j'ai appris le vendredi que je devais faire 130 contrats pour tous les producteurs. J'ai dû me débrouiller à regarder des tutos sur YouTube pour faire un publipostage. A la base c'était le boulot de Xavier ou Tristan, j'ai passé quatre jours de télétravail à faire ça...

Et que penses-tu de la communication au sein de l'entreprise depuis la cession ?

La communication est très mauvaise, ils nous annoncent mercredi 26 changement de cadence, mais ce n'est pas un petit changement, c'est un énorme changement de cadence. Ça m'impacte à fond, au lieu qu'il me manque 1500 tonnes, j'en ai 2000 de trop maintenant sur le mois de mai.

C'est par rapport aux changements de cadence de fabrication ?

Oui, c'est du fait qu'ils annoncent au dernier moment que la fabrication ne tournera plus le dimanche et les jours fériés. Au final j'ai dû appeler tous mes producteurs pour leur dire que je devais décaler le contrat en juin. S'ils avaient prévu et anticiper à l'avance avant que j'envoie tout mon planning aux producteurs. Mais là c'est du jour au lendemain pour dès le 1^{er} mai. Du coup c'est usant. Moi j'aurais anticipé, les prix de marché montent haut, on est à 400€ la tonne de pommes de terre voire plus, je pensais qu'ils allaient revoir le planning de juin et non de mai. J'ai réussi à m'organiser au final mais franchement c'est usant, ça prend un temps monstrueux. C'est tout le temps comme ça, j'ai l'impression qu'ici on te lâche une info à la dernière minute et ce n'est pas une petite info.

J'ai beaucoup de retour comme le tiens sur la communication et la plupart sont inquiets pour l'avenir, est-ce que toi tu peux me dire comment tu vois l'avenir ici ?

En fait, on ne comprend plus trop, il y a un moment on avait un peu de communication mais là on ne sait plus. Même moi je me dis, peut-être parce-que je suis aux appros et que j'ai une autre vision et je cherche peut-être trop à comprendre les choses. Mais je leur ai posai la question si économiquement parlant, et ça c'était il y a 15 jours au directeur. Est-ce qu'on est rentable à acheter des pommes de terre à 400€, à mon avis ils ont dû se rendre compte que non parce-que la ils ont pris une décision, mais bon ils auraient pu la prendre plus vite, normalement on est une PME, on fout ça dans un tableau Excel, on sait combien on a d'achat, à quel prix on est rentable et dès le lendemain ils auraient dû se dire que non. Mais pas là attendre 15 jours et annoncer ça. Je me dis au final, est-ce qu'ils sont bon économiquement ? Est-ce qu'au niveau gestion on tient la route ? Et bah franchement, je me pose la question. C'est parce-que j'ai mon salaire à la fin du mois mais sinon je me dis comment on fait pour tourner. Les patates se vendent à prix d'or, on fait travailler les gens le dimanche. A moins de valoriser à mort le flocon, mais quand je vois le prix en grande surface, je ne suis pas sûr que depuis mars, on sort du gain. Après je ne sais pas, on ne connaît pas les chiffres, je n'ai pas d'informations là-dessus. Je me dis est-ce qu'au final, l'entreprise est viable ? Moi qui suis du monde agricole, qui achète les pommes de terre et qu'on regarde les prix de vente en grande

surface. Franchement, tu te fais peur. J'arrête de faire le calcul parce-que je me dis que ce n'est pas viable. Je préférerais qu'ils annoncent direct les choses et que je démissionne. Je me dis même que comme ils ne me reçoivent pas en entretien, ils savent que l'entreprise ne tourne pas bien et qu'ils vont mettre la clé sous la porte dans 6 mois et ça les arrange que je démissionne. C'est ce que je ressens, il n'y a pas de communication. Même lorsque je menace de démissionner je n'ai pas de retour. Encore une fois quand je regarde les prix je me demande si on est rentable, et aussi mon conjoint était conseiller de gestion donc sur internet on arrive a voir combien ils ont racheter l'entreprise. VU que je m'inquiétais, mon conjoint a des accès et je sais combien ils ont acheté, et je pense que franchement Nestlé l'a bien revendu mais du coup, le temps qu'ils rentabilisent ça, je suis sceptique. Que tout ce passe bien ou non, qu'ils nous le disent car même mes producteurs me demandent comment la nouvelle direction font pour être rentable. Au final quand je leur ai dit qu'on ralentissait la cadence, ils se sont dit que ça paraît logique. Acheter des pommes de terre à ce prix pour faire du flocon, ce n'est pas la peine, c'est énorme. Avec le contexte actuel, dès août il n'y aura presque rien sur le marché et les prix vont s'envoler.

Est-ce que tu penses qu'ils en ont conscience ?

J'ai l'impression qu'ils ne s'en rendent pas compte même si je leur ai dit. Après peut être que si parce qu'ils ont réduit la cadence. Moi je me dis j'ai une entreprise comme ça, je suis mieux à ralentir la cadence ou à tout condenser d'août jusque janvier, février et après maintenance ou il y a du personnel qu'on arrête et puis c'est tout. Par rapport à notre produit, je ne vois pas comment ils peuvent mieux le valoriser. Qui achète un paquet de flocon ? on n'en achète pas énorme, personnellement je suis du nord, je préfère manger des frites, je n'ai pas de paquet de purée dans mon placard.

Et par rapport à ça, que penses-tu des actions de la nouvelle direction ?

Ils embauchent à tour de bras au siège, on ne sait même pas les gens ce qu'ils font et même mon équipe me disent « et nous on demande des augmentations on ne les a pas. ». Je ne pense pas qu'au siège, ils soient payés le même salaire que nous, à mon avis ils sont mieux valorisés. Ils ont annoncé 30 personnes au siège, en gros on n'est plus Nestlé mais ils gardent également le même process, déjà je ne comprend pas qu'en PME, le siège soit à Paris. Ça coûte combien d'avoir un étage à Paris chez Nestlé alors que maintenant on est PME Mousline, ma vision des choses et pour les PME que j'ai faite, le directeur est à l'usine et tout le monde est à l'usine. Du coup, toutes ces questions-là me font poser encore à date

d'aujourd'hui, pourquoi j'ai pas démissionner ? C'est pour mon équipe et au fond de moi j'ai envie de voir si ça va fonctionner et en même temps je me dis il y a un tournant la dans le monde agricole et si je veux me mettre à mon compte c'est au mois de septembre que je dois le faire. Si il faut prendre une décision, c'est dans les 2 prochains mois. A date d'aujourd'hui, je suis à me dire, il ne faut pas que je continue, je n'ai pas l'impression que ça va changer.

Qu'est-ce qui pourrait te faire changer d'avis et te donner envie de rester dans l'entreprise ?

Bah déjà, qu'il y ait plus de communication, une valorisation du salaire et que vraiment qu'on me donne un nouveau poste avec plus de terrain. En plus la DRH envoie un petit mail avec la nouvelle organisation depuis janvier et clairement moi, la nouvelle organisation, je ne la vois toujours pas. Moi rester comme ça, non. C'est soit ils me disent clairement les choses et ok, je veux bien attendre encore un peu et qu'ils embauchent au moins quelqu'un pour m'aider. Quand j'annonce des choses dans mon service, ils me disent « non mais Claire, de toute façon on n'aura rien. » en tant que manager je ne peux pas leur dire mais je sais qu'ils ont raison.

Est-ce que tu penses que cela est un facteur de désengagement pour les membres de ton équipe ?

Il y a un moment donné, même moi en tant que manager, le service il est dans un état déplorable. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui vient me dire, « Claire ton service, il y a des pommes de terre de partout il faudrait nettoyer », bah non personne. Donc parfois quand on n'a pas le temps, je laisse. C'est limite pour leur montrer l'état de notre service mais au final ils ne s'en rendent pas compte parce qu'ils ne viennent pas dans le service. Justine m'a proposé de me présenter aux élections du CSE pour pouvoir demander.

Est-ce que vous êtes représenté au CSE ?

J'ai mis des questions, mais au final, ça ne sert à rien. J'ai dit à Justine que je préférais être que suppléante car je n'aurais pas le temps, je ne pourrais pas prendre 21H de délégation dans le mois. Si c'est pour faire chaque chose à moitié, ça ne sert à rien. Je veux juste faire partie du CSE pour savoir ce qu'il se passe car on n'a aucune information et remonter les problèmes de mon service pour voir si ça a un impact ou pas.

Je pense qu'on devrait avoir un communiqué par notre directeur ou les DRH sur ce qu'il s'est passé au CSE, la situation actuelle, les inquiétudes des gens, est-ce que tout se passe bien. Pour avoir été dans l'usine et avoir discuter avec le personnel. Tout le monde est inquiet, les gens en ont marre, il y a plus d'accidents, de presque accident.

Pour revenir sur ça, dans l'usine, comment tu sens le niveau d'engagement ?

Bah là, mieux qu'à un moment donné quand même.

Pour toi, pourquoi ça va mieux ?

Je pense qu'on a tous eu une petite augmentation de salaire, ça a du jouer. Et je pense qu'au final, les gens se sont bien mis en tête que rien ne changera. Et le point fort de l'usine ici, mais dans deux ans, ça va leur faire tout drôle s'ils continuent comme ça. C'est que le personnel, la plupart habitent Rosières ou dans le coin et que le salaire n'est pas déconnant dans le secteur pour leur niveau à eux. Malgré tout ils se rendent compte que les gens sont un peu tenus à l'usine. C'est ce que je ressens. Mais attention, dans deux ans, ils ouvrent une nouvelle usine de frites à Péronne. A mon avis tous ceux qui habitent à Péronne ou entre Péronne et Rosières, ils vont partir. Et dans mon service, Hélène, elle reste parce qu'elle habite Rosières, elle est en plein divorce, elle a un petit garçon. Elle ne peut pas se permettre de changer de boulot, malgré tout son salaire est raisonnable donc elle s'en sort bien. Jean-Luc c'est pareil, il habite à Harbonnières, il ne va pas changer comme ça et Celine pareil, malgré tout elle n'a pas fait d'études, ça se ressent car il y a une logique qu'elle n'a pas du tout et le changement elle n'aime pas. C'est pour ça que les gens ils restent. La plupart du personnel qu'il y a dans l'usine, ce n'est pas qu'ils n'ont pas envie de partir, c'est qu'ils ne peuvent pas par rapport à leur situation familiale. Pour moi, c'est ça. On a l'impression que ça va un peu mieux, mais c'est parce que les gens ils s'y sont fait, ils ont leur salaire à la fin du mois et vu leur situation actuelle ils ne peuvent pas changer et à mon avis, dès qu'ils ont l'opportunité, ils partent.

Et au niveau de la culture d'entreprise et de l'entraide entre les différents services, est-ce que tu peux m'en parler ? Comment tu le ressens ?

Il n'y a aucune entraide, par exemple moi la dernière fois on a eu un souci, j'avais besoin de nettoyeur, au conditionnement ils ne tournaient pas et je les ai appelé et on m'a dit les gens ne veulent pas y aller. Moi je serais à la place du directeur, je dirais il n'y a pas le choix, l'équipe la ne travaille pas, bah ils vont là-bas. Mais même sans ça, on ne devrait même pas avoir besoin d'instaurer ça, si tout allait bien et qu'on serait dans une bonne dynamique d'entreprise. La personne qui est dans un service, si là il y a moins à faire, bah elle va dans un autre service. Au final ça ne se fait pas. Et du coup moi, la réponse de mon service, après je leur donne raison. Bah quand il faudra aller nettoyer au conditionnement car il y a 3 ans apparemment ils ont été aider à nettoyer au conditionnement à la brosse à dents des machines, bah ils ont dit « on n'ira plus aider d'autres services ». Je trouve ça dommage au final, même ça j'ai plus envie de continuer parce-que j'ai été dans une autre région, ce n'est

pas très loin de chez nous et même mon conjoint qui est agriculteur, on s'est posé la question si on voulait retourner dans la Marne. La Marne il y a vraiment même entre les producteurs une fidélité. C'est main dans la main et depuis 5 ans que je suis revenu dans le nord, je ne l'ai jamais retrouvé cet esprit. Pour revenir à l'usine, on a l'impression que ça va mieux, mais on ne sait pas les gens ce qu'ils pensent, ils viennent parce qu'il leur faut un salaire et qu'ils attendent de voir ce qu'il va se passer.

Est-ce que tu as d'autres choses à ajouter ?

Non bah c'est déjà bien, et puis même pour toi qui a démarré au plus bas, visiblement tu n'avais pas fait d'études et la que tu refais des études, tu vas te rendre compte que quand tu fais des études t'as envie que ton travail et ce que t'as fait soit valoriser et t'as des attentes. Et t'as un certain package et tu sais que t'es potentiellement sur le marché, si tu veux changer tu as plus de chance de trouver autre chose et si ça ne se passe pas bien dans une entreprise, tu vas plus facilement aller voir ailleurs et plus tu fais des études plus tu es exigeant. Et tu vas te rendre compte qu'il y a un gros fossé entre ceux qui ont fait des études et ceux qui n'en ont pas fait. Après il faut des petites mains mais après c'est vachement dur de te mettre à leur place, tu as une certaine logique et au final il faut se dire, bah non cette personne-là ne pourra pas se rendre compte de ça si je ne lui dis pas et tout ça c'est dur en fait. Tu verras tu t'en rendras compte. La personne en fait, tu aimerais qu'elle ait plus de responsabilités mais en fait tu te rends compte qu'ils n'ont pas une certaine logique, leur demander de l'anticipation ou autre, ils font ce qu'on leur dit.

Mais ça dépend des personnes...

Il y en a tu sais qu'ils vont anticiper et d'autres ils font ce que tu leur dis et ils sont bornés, si tu ne leur demande pas une chose, elle ne sera pas faite et tu ne peux pas leur en vouloir. Il y en a qui ont des capacités et d'autres non. Dans mon service par exemple Hélène a des capacités et elle peut anticiper. Celine c'est différent, dès que ça sort un peu de sa routine, elle est perdue. En revanche Jean-Luc est borné, sa vision s'arrête là. Je ne peux pas lui en vouloir et j'ai besoin de lui. Voilà mon point de vue, c'est la réalité et ce que je pense, je ne sais toujours pas si je vais continuer ou démissionner, au fond de moi j'ai l'impression que je vais abandonner mon équipe. Parce que on n'est pas beaucoup et il faut être soudé, et j'ai l'impression que si je pars, je vais impacter mon équipe. Mais si je pense qu'à moi, limite je pose ma démission aujourd'hui. Mais la direction, tant que ça marche et qu'on fait les efforts ils ne verront pas la nécessité d'investir. La par exemple, on a une panne sur une ligne et mon

équipe fait des heures supplémentaires, on s'organise pour faire rentrer à chaque fois. Ce que j'espère, c'est qu'on a une panne sur les deux lignes à la fois et qu'on ne puisse plus faire rentrer de pommes de terre pour qu'ils s'en rendent compte. Mais on s'organise toujours pour faire rentrer les pommes de terre. Heureusement qu'ils sont là et qu'ils travaillent comme ils font. Quand il y a un problème c'est le jour même, hier ils devaient finir à 15h30 ou 16H et non ils ont fini à 17H30 parce qu'on a eu une panne.

Annexe 6 : Nouvelle culture d'entreprise. Planning prévisionnelle de mise en place.

Nouvelle culture d'entreprise.

Mousline Date de début : 28/08/2023

Chef de projet : DRI Date de fin : 31/12/2024

Position	Date de début	Date de fin	Jalon/Activité	Jour de début	Durée de la tâche	Partie prenante
1	28/08/2023	08/09/2023	Phase 1: Convaincre la direction	0	12	Service RH.
2	11/09/2023	15/09/2023	Phase 2: Analyser la culture actuelle et identifier les avantages à ch	14	5	Service RH
3	18/09/2023	20/09/2023	Choisir les salariés à impliquer dans la phase 3	21	3	Service RH
4	18/09/2023	29/09/2023	Phase 3: Choisir les normes, valeurs et comportements à mettre en a	21	12	Service RH, Direction, Managers, Quelques salariés
5	18/09/2023	29/09/2023	Phase 3.1: Création du formulaire Microsoft Forms	21	12	Service RH, Direction, Managers, Quelques salariés
6	02/10/2023	27/10/2023	Phase 4: Implication des collaborateurs	35	26	Service RH
7	02/10/2023	06/10/2023	Phase 4.1: Communication par mail et affichage	35	5	Service RH
8	25/09/2023	25/09/2023	Phase 4.2: Communication au CSE	28	1	Service RH, Direction
9	04/10/2023	04/10/2023	Phase 4.3: Diffusion du formulaire Microsoft Forms	37	1	Service RH
10	23/10/2023	27/10/2023	Phase 4.4: Recueil et analyse des résultats de l'enquête	56	5	Service RH, Direction, Managers, Quelques salariés
11	30/10/2023	03/11/2023	Phase 5: Validation et adoption de la nouvelle culture	63	5	Service RH, Direction, Managers, Quelques salariés
12	08/11/2023	08/11/2023	Phase 6: Diffusion et communication (Mail, affichage et écrans)	72	1	Service RH
13	01/12/2023	31/12/2024	Phase 7: Communication continue	95	337	

Annexe n°7 : Mise en place des réunions internes. Planning et coûts prévisibles.

Mise en place des réunions internes

Mousline	Date de début :	07/08/2023
Chef de projet : DRH	Date de fin :	30/10/2023

Position	Date de début	Date de fin	Jalon/Activité	Jour de début	Durée de la tâche	Partie prenante
1	07/08/2023	18/08/2023	Phase 1 : Convaincre la direction de la nécessité	0	12	Service RH usine et siège
2	02/10/2023	20/10/2023	Phase 2 : Préparer le contenu et les supports de réunion	56	19	CODIR et COMEX.
3	12/10/2023	12/10/2023	Phase 3 : Inviter les collaborateurs	66	1	Service RH usine
4	16/10/2023	20/10/2023	Phase 4 : préparer la logistique (voyage, salle...)	70	5	Service RH siège
5	25/10/2023	25/10/2023	Phase 5 : Jour J réunion	79	1	COMEX, CODIR, ensemble des collaborateurs usine
6	26/10/2023	27/10/2023	Phase 6 : Collecte des données, informations et support de la réunion	80	2	Service RH siège
7	30/10/2023	30/10/2023	Phase 7 : Diffusion des informations à l'ensemble des collaborateurs	84	1	Service RH siège

Coût direct réunion du 25/10/2023 à 150 euros près

Type de coût	Frais essence	Repas (midi et soir)	Coût heures supplémentaires	Total
Voyage COMEX Paris -> Rosières aller et retour	150	Entre 150 et 300		entre 300 et 450
Entre 5 et 10 collaborateurs - 2 voitures				
Coût heures supplémentaires salariés usines concernés (equipe du matin, equipe de nuit et equipe d'après-midi)			1597,275	1597,275
Coût direct total réunion du 25/10/23				Entre 1897,27€ et 2047,27€

Annexe n°7 : Newsletter. Planning prévisionnelle de mise en place.

Newsletter mensuelle Mousline

Mousline	Date de début :	07/08/2023
	Date de fin :	16/02/2024

Position	Date de début	Date de fin	Jalon/Activité	Jour de début	Durée de la tâche	Partie prenante
1	04/12/2023	15/12/2023	Phase 1 : Convaincre la direction	0	12	Service RH usine et siège
2	18/12/2023	22/12/2023	Phase 2 : Communiquer sur le projet aux parties prenantes	14	5	Service RH usine & siège
3	02/01/2024	12/01/2024	Phase 3 : Elaborer une trame qui servira de base pour chaque newsletter	29	11	Service RH usine et siège
4	02/01/2024	09/02/2024	Phase 4 : Préparation de la première Newsletter du mois de février 2023	29	39	Service RH usine et siège
5	14/02/2024	14/02/2024	Phase 5 : Validation de la newsletter	72	1	Service RH usine et siège
6	16/02/2024	16/02/2024	Phase 6 : Diffusion à l'ensemble du personnel par mail	74	1	Service RH usine