



septembre 2006  
n° 26

## sommaire

page 1  
Édito : Mutations

page 2  
Sur le terrain :  
ASSAD :  
Accompagnement d'un  
projet organisationnel

SERERO-REBOUD :  
Accompagner les périodes  
de transition

page 3  
CEB : Anticiper les départs  
en retraite

Intervention sur les risques  
psychosociaux

À venir  
Nouer ou renouer le dialo-  
gue social dans des  
moments de transition

page 4  
Optimiser le fonctionne-  
ment d'une TPE  
Comm'

Le Comté : Amélioration  
des conditions de travail  
des fromagers  
Fact : Chargée d'Info-Com

Franche-Comté amélioration des  
conditions de travail  
Espace Lafayette  
8 rue Alfred de Vigny  
25000 Besançon

tél 03 81 25 52 80  
fax 03 81 25 52 81  
www.anact.fr/anact/franche-comte

Directeur de la publication :  
Didier Thomas  
Conception et réalisation :  
Fact

La lettre d'information trimestrielle de Franche-Comté Amélioration des Conditions de Travail



# édito

## Mutations

L'accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques est une des priorités des contrats de projets 2007-2013 en cours d'élaboration et de négociation. Il doit permettre à l'entreprise de *faire face* à son *environnement*, en s'adaptant aux évolutions des différents marchés des produits du travail, des capitaux et ainsi assurer son développement et sa pérennité.

### Les mutations recouvrent différents champs de transformation :

Ceux des technologies, de l'organisation, des métiers et des compétences, de l'emploi et du social. Les mutations sont porteuses d'enjeux pour les différents acteurs. Il s'agit pour les salariés de développer leurs employabilité, pour les entreprises de s'adapter et d'être performantes, pour les territoires de favoriser une logique de développement local et de dynamique économique. Il s'agit aussi pour les pouvoirs publics de fédérer les énergies et pour les partenaires sociaux de négocier sur l'emploi, la performance et de construire de nouvelles régulations.

L'accompagnement des mutations suppose de développer de nouveaux savoir-faire, associant les questions de gestion sociale de l'emploi à une problématique de gestion économique du travail. FACT, en lien avec d'autres acteurs de la région, est déjà mobilisé par l'État et le Conseil Régional en appui aux politiques de développement économique et de soutien aux entreprises, aux branches, dans les territoires.

C'est pourquoi nous proposons dans le cadre du nouveau CPER de renforcer nos actions :

☞ En direction des entreprises dans un accompagnement individualisé pour repérer le degré de cohérence entre la stratégie économique, l'organisation interne et les compétences.

☞ En direction des territoires et des branches dans la construction et la mise en oeuvre d'actions collectives visant à donner aux acteurs engagés les moyens d'ajustement nécessaires aux évolutions envisagées.

☞ En direction des réseaux d'acteurs socioéconomiques et des consultants régionaux dans l'organisation d'échanges et de réflexion visant à produire et mutualiser des connaissances utiles pour l'action.

☞ Et enfin en direction de l'État et du Conseil Régional dans un appui technique à l'étude et à la mise en oeuvre de dispositifs liés aux politiques économiques et de l'emploi.

Didier Thomas  
Directeur de Fact



## sur le terrain

### ASSAD : Accompagnement d'un projet organisationnel

L'association ASSAD est une association à but non lucratif, régie par la loi de 1901, dont les objectifs sont de développer des services au soutien à domicile pour les personnes âgées, les malades et les handicapés et de seconder les parents dans leurs fonctions parentales.

Son rayon d'action regroupe Besançon et sa périphérie, Pontarlier et ses proches communes, soit 5 secteurs. L'intervention des 540 salariés se fait en zone urbaine et rurale et concerne environ 4000 bénéficiaires par an.

L'ASSAD s'est développée ces dernières années : le vieillissement de la population, le soutien des politiques publiques par la mise en place de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (A.P.A.) entraînent une croissance des demandes.

À ce changement quantitatif s'ajoute un changement qualitatif des besoins des bénéficiaires. Les exigences liées aux usagers sont de plus en plus importantes et souvent incontournables : augmentation de la dépendance, pathologies de plus en plus hétérogènes avec un niveau de complexité croissante, nécessitant une prise en charge quotidienne y compris le week-end.

La Direction fait part de difficultés croissantes dans l'organisation du temps de travail, et en particulier dans la gestion des horaires. Il devient de plus en plus compliqué d'organiser les plannings des intervenantes à domicile, notamment pour des prestations atypiques souvent en lien avec des situations de grandes dépendances (âge/handicap/maladie) et/ou nécessitant une intervention la nuit ou le week-end. Les imprévus sont de plus en plus nombreux à gérer. La Direction souligne la difficulté permanente d'être en adéquation parfaite avec la législation du travail du secteur (amplitude, délai de prévenance, travail de nuit, etc).

Ainsi, la Direction sollicite l'intervention de FACT pour l'accompagner, avec l'objectif d'aider la structure à mener une réflexion sur l'évolution de son organisation compte tenu des changements en cours dans son

environnement et d'améliorer son fonctionnement actuel (vers une meilleure gestion, une meilleure organisation du temps de travail).

La réalisation du diagnostic doit permettre d'identifier plus précisément les dysfonctionnements qui interfèrent dans l'efficacité et l'efficience de l'organisation du travail pouvant avoir un impact sur la prestation de service.

Contact : Bertrand Poète

### SERERO-REBOUD : Accompagner les périodes de transition : l'exemple d'un rachat d'entreprise

Spécialisée dans des activités de fonderie de métaux légers, la SARL Serero Industrie comprend aujourd'hui trois sites, avec la reprise en juin 2005 de la fonderie Reboud (Plancher-Bas) par Serero (Fontaine-les-Luxeuil). Depuis cette reprise, des actions de transformations ont été menées (organisation de la production et de l'entreprise), sous-tendues par un raisonnement en termes de capacité globale de production et de recherche de complémentarité des ressources entre les deux entités.

Mais rapprocher deux sites autrefois concurrents ne va pas de soi : Comment s'assurer que les salariés (au nombre de 130) soient suffisamment informés et accompagnés dans les changements en cours ? En quoi cette complémentarité est-elle nécessaire et à quelles conditions est-elle réalisable ?

C'est pour apporter des éléments de réponse à ces questions que la Direction de l'entreprise a fait appel à FACT. Le diagnostic réalisé dernièrement a permis de mieux identifier les freins, tant au niveau culturel qu'organisationnel, pour la mise en oeuvre de la complémentarité recherchée. L'entreprise doit ainsi prendre en compte le fait que le risque est partagé de manière égale entre les salariés et elle. Et il est difficile pour tous, et plus encore pour les représentants du personnel, d'inventer un intérêt commun, à partir d'une vision pas toujours très claire sur les objectifs de l'entreprise.

Diverses préconisations ont été formulées (GRH, communication et dialogue social) pour mieux accompagner les changements sur le plan humain ; un point doit être fait dans quelques mois, en lien avec la CCI de Haute-Saône, initiatrice de la démarche.

Contact : Christèle PIERRE

#### Rencontre Thématique de FACT :

#### Changement d'Organisation : Enjeux et Conditions de réussite

mardi 12 décembre 2006

Témoignage de l'Association d'Aide à Domicile :  
ASSAD (530 salariés)

Intervenante : Florence OSTY

Sur le thème :

Mieux prendre en compte les métiers et les compétences dans le changement d'organisation.

## CEB : Anticiper les départs en retraite

L'entreprise CEB, filiale de Leroy Somer, a engagé une réflexion avec l'UTBM et FACT sur une problématique liant " âge, conditions de travail et santé ". L'entreprise doit trouver des solutions d'amélioration des conditions de travail pour son atelier de bobinage. Les finalités sont multiples : prévenir l'apparition de troubles musculo-squelettiques, anticiper les départs en retraite massifs et fidéliser les nouvelles recrues.

L'UTBM a mené une étude approfondie des gestes et postures d'une opératrice en activité sur son poste de travail pour identifier les risques physiques ( répétition des gestes, efforts musculaires, amplitude des mouvements...). FACT, à travers des entretiens individuels et collectifs (40 salariés), a repéré les risques existants et potentiels d'ordre psychosociaux ( mal-être, tension, stress, non sens...).

Des préconisations techniques (aménagement de postes et d'outils ), organisationnelles (identification et élaboration collectives des procédures ) et managériales (renforcement des missions d'encadrement) ont ainsi été restituées à la Direction et au Comité de Pilotage.

Contact : Stéphanie Lecot

## Intervention sur les risques psychosociaux

La demande d'intervention sur le thème des Risques Psychosociaux (RPS) reste soutenue. Deux diagnostics sont actuellement en cours dans des entreprises de tailles et de secteurs différents.

À l'origine des demandes, on retrouve en général une alerte donnée par le médecin du travail et les CHSCT. Le problème se pose alors souvent en terme de "stress", de "malaise", de "mauvaise" ambiance en lien avec des relations socioprofessionnelles dégradées.

L'attention portée à ces questions par la Direction d'entreprise est alors déterminante pour engager une intervention. Celle-ci ne peut l'être que si la Direction est convaincue que la question du "stress" est un symptôme, que sur certains points le fonctionnement de l'entreprise peut-être en cause. L'intervenant pourra alors investiguer et mettre en débat des problèmes qui permettront aux acteurs de l'entreprise d'avancer sur la question. Dans le cas contraire un travail amont devra être réalisé pour réunir ces conditions.

Confrontés à différents types de situation, nous en avons tiré la conclusion qu'une compréhension partagée de la question du "stress" par les acteurs était une condition préalable et indispensable à la conduite dans de bonnes conditions d'une intervention sur les RPS.

Contact : Didier Thomas

à lire

Travail & Changement

N° 308

Mai/juin 2006

Conduire et réussir le changement d'organisation  
Quand tout change, des repères stables doivent servir de balise : l'identité professionnelle comme ancrage, l'encadrement de proximité comme soutien, les collectifs de travail comme lieu d'apprentissage...

N° 309

Juillet/août 2006

Privilégier les compétences à tous les âges  
Formation initiale et continue, expérience en situation de travail, mobilité professionnelle...  
Les compétences se développent tout au long de la vie professionnelle.

N° 310

Septembre/octobre 2006

Unité de travail : une méthode pour évaluer tous les risques professionnels  
Identifier les risques, leur probabilité d'occurrence et de gravité nécessite une maille d'analyse. Celle de " l'unité de travail " est pertinente au sens du travail, regroupant les salariés exposés de manière similaire aux risques.

### Ouvrages

#### Études et documents

#### " Acquérir et transmettre des compétences "

Éditions Réseau Anact  
Philippe Astier, Patrick Conjard, Bernard Devin, Paul Orly

#### Santé

#### Troubles musculosquelettiques et travail

Quand la santé interroge l'organisation  
Éditions Réseau Anact

#### Organisation & technologie

#### Être cadre, quel travail ?

Sous la direction de Yves-Frédéric Livian  
Éditions Réseau Anact

## à venir

### Nouer (ou renouer) le dialogue social dans des moments de transition

Des demandes de plus en plus fréquentes nous parviennent de la part de PME ayant connu des mutations importantes (rachat, fusion, croissance ou décroissance...) et souhaitant bénéficier d'une intervention extérieure pour faire le point sur les changements engagés et la manière dont ils sont vécus par les différentes familles d'acteurs de l'entreprise.

Passer d'un type de fonctionnement à un autre se traduit bien souvent par des changements de manières de faire, des évolutions culturelles, des exigences nouvelles qui déstabilisent les repères anciens sans en créer immédiatement de nouveaux. Comment favoriser une lecture partagée de la situation et des projets de l'entreprise ?  
Comment alimenter un dialogue social constructif autour des questions de travail et d'organisation ?

.../...

.../...

Peut-on responsabiliser et sécuriser à la fois, dans ces périodes d'incertitude et de changement ?

Ce sont quelques-unes des questions auxquelles FACT tente d'apporter des éléments de réponse. Ainsi, une entreprise (60 salariés) nous a récemment contacté afin de relancer le dialogue social en s'appuyant sur l'analyse des dysfonctionnements de son organisation et des événements qui ont conduit à une dégradation de sa situation sociale et économique.

Dans le cas présent, c'est suite à la demande conjointe de la Direction et des représentants du personnel que FACT a élaboré une proposition d'intervention. Première étape, peut-être, vers une amélioration de la situation et une meilleure compréhension mutuelle des enjeux de chacun ?

Contact : *Christèle Pierre*

## Optimiser le fonctionnement d'une TPE

FACT réalisera, courant octobre, un diagnostic au sein d'une entreprise de 7 personnes qui élabore des équipements et machines spéciales pour les secteurs de l'automobile, du médical et du bâtiment. Pour valoriser son entreprise, améliorer l'organisation et la cohésion sociale, le dirigeant a pour projet de déménager dans un nouveau bâtiment.

En amont, le dirigeant souhaite qu'une réflexion soit menée avec ses salariés pour pointer les dysfonctionnements organisationnels et de gestion et améliorer la performance de l'entreprise.

Contact : *Stéphanie Lecot*

## comm'

### Le comté

**L'amélioration des conditions de travail des fromagers, les suites de la réflexion engagée par le Comité Interprofessionnel du COMTÉ**

Depuis 2001, l'interprofession du Comté (CIGC) a engagé un programme dans le but de diminuer les efforts physiques lors des soins en caves du fromage de Comté, pour les rendre accessibles à un plus grand nombre et notamment à du personnel féminin.

Après l'étude diagnostique du Cabinet Ergos Ergonomie, chargé du développement du Cahier des Charges auprès du fournisseur (Évoli) et de FACT, un prototype d'aide à la manipulation des fromages a été réalisé.

Il permettra d'effectuer les soins en cave, améliorant sérieusement les conditions de travail et d'exercice du métier.

# agenda

Cette année le mois de la qualité du *Mouvement Français pour la Qualité de Franche Comté (MFQ)* se déroule du

**24 octobre au 23 novembre**

Dans ce cadre, FACT organise, le **26 octobre**, de 17 h à 19 h, dans ses locaux, une rencontre-débat autour du thème de la gestion des âges et des compétences

### Jeunes – Quadras – Quinquas : à chaque âge des compétences

Pour identifier les effets de l'évolution démographique en terme de gestion des compétences et de santé au sein des entreprises, deux intervenants exposeront leur point de vue : Pascal SAMSON (Agefos PME) et Maryvonne GOURNAY (MIRTMO Haute-Normandie)

Un repérage des questions spécifiques et pratiques par tranche d'âge sera ensuite proposé aux participants.

Une inscription préalable est nécessaire auprès de :  
Maria Dos Santos - FACT (30 participants maximum)  
au 03 81 25 52 80 ou [m.dos-santos@anact.fr](mailto:m.dos-santos@anact.fr)

Pilotée par l'ARITT et soutenu par le Conseil Régional de Franche-Comté, la démonstration du prototype se fera le **26 septembre 2006** à la fromagerie de Bouclans et réunira les différents partenaires du programme (ENIL, FDCL, Ste Barbei Industrie, ERGOS ERGONOMIE, MSA, et FACT).

Contact : *Bertrand Poète*

### Fact :

**Lydie AUGER** a rejoint FACT en qualité de Chargée d'Info-Com pour une durée de 6 mois.

Elle aura en charge la mise à niveau des outils de communication dont, entre autres, la refonte de la plaquette institutionnelle et l'actualisation du site Internet.

À suivre...