



mars 2007  
n° 28

## sommaire

page 1  
Édito : Programme 2007

page 2  
Sur le terrain :  
Platex : mixité des postes...  
Parisot : pénibilité au travail  
Risques psychosociaux

page 3  
Sur le terrain :  
Réorganisation du temps de travail dans une TPE  
Partenaires  
Aide au conseil GPEC

page 4  
Partenaires :  
Transmission/reprise d'entreprise : une collaboration  
Chambre de métiers/Fact

Témoignage :  
ETINDUS : quand un dirigeant anticipe la cession de son entreprise.

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

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

# FACTUALITÉS

## édito Programme d'activités 2007

Le programme d'activités approuvé par notre Conseil d'Administration fixe trois objectifs.

◆ Le premier est d'ancrer nos activités dans les dispositifs publics mis en œuvre par l'État (GPEC par la DRTEFP) et par le Conseil régional de Franche-Comté (priorités du SRDE) sur le champ de l'anticipation et l'accompagnement des mutations socio-économiques. Notre mission sera alors d'appuyer techniquement les acteurs impliqués pour que le travail et le facteur humain soient valorisés dans les actions à conduire.

◆ Le second objectif est de consolider les partenariats avec les acteurs du développement économique et d'accroître sensiblement notre activité sur l'accompagnement au changement d'entreprises ou de territoires en phase de transition. Dans ces phases où se joue parfois la survie de l'entreprise, notre volonté est de promouvoir l'intérêt d'une réflexion sur l'organisation de l'entreprise et du travail, la gestion des ressources humaines et le dialogue social. Souvent insuffisamment anticipés et travaillés, contrairement aux enjeux financiers et technologiques, les changements dans ces domaines conduisent bien trop souvent à des surcoûts humains et économiques, inutiles et risqués.

◆ Le troisième objectif est de finaliser, avec un prestataire, la refonte de notre site Web afin qu'il corresponde mieux à nos besoins et ceux de nos partenaires. En effet, notre souhait est d'ouvrir, à moyen terme, pour certains de nos projets, des espaces permettant **une interactivité avec les entreprises ou d'autres acteurs**. La mise en ligne de questionnaires, d'autodiagnostic ou d'autres types d'outils réalisés seuls ou en partenariat doit permettre d'offrir des prestations utiles aux bénéficiaires de nos activités, mais aussi de les démultiplier à distance.

Articuler nos activités avec celles des principaux acteurs socio-économiques de la Région, promouvoir une anticipation et un accompagnement du changement prenant pleinement en compte le travail et le facteur humain, adapter nos moyens à l'évolution des besoins, **des objectifs clairement posés pour engager, dans de bonnes conditions, le changement !**

Didier Thomas  
Directeur de Fact

**SQVT**  
Le réseau Anact organise la 4<sup>ème</sup> Semaine de la Qualité de Vie au Travail du 21 au 25 mai 2007  
Fact sera bien entendu partie prenante de cette manifestation en organisant une conférence de presse dans le cadre d'une visite d'entreprise.

**22<sup>èmes</sup> journées franco-suisse**  
de Santé au Travail  
Besançon Petit Kursaal  
les 7 et 8 juin 2007

**Préventica 2007**  
13<sup>ème</sup> édition, à Strasbourg  
les 6 et 7 juin 2007  
Salon organisé en partenariat avec les CRAM Alsace - Lorraine, Bourgogne - Franche-Comté du Nord Est et l'INRS.

agenda

## Sur le terrain

### PLATEX

#### Mixité des postes et évolution professionnelle : quelles marges de manoeuvre en PME ?

Spécialisée dans la fabrication de plateaux, l'entreprise PLATEX nous a récemment sollicités sur une question de "féminisation" de postes. Le dirigeant de cette PME d'une trentaine de salariés a été amené à s'interroger sur cette question par différents acteurs locaux (ANPE, Droit des Femmes,...), au regard de la main-d'oeuvre disponible sur le bassin d'emploi. Comment faire en sorte que tous les postes de l'entreprise (en particulier ceux qui semblent poser problème) soient accessibles à tous, homme ou femme ?



Show-room de l'entreprise Platex

En parallèle à cette question, a également été abordée celle de l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Quelles perspectives offrir aux salariés compte tenu de la taille de l'entreprise et, de manière plus générale, quelles sont les marges de manoeuvre en termes de reconnaissance ?

L'intervention de FACT tentera d'apporter des éléments d'éclairage à ces deux thématiques, dans un objectif d'amélioration continue du fonctionnement de l'entreprise.

Contact : Christèle Pierre

### PARISOT MEUBLES

#### Pénibilité des postes au service "Expéditions"

Créée en 1936, cette entreprise conçoit, produit et commercialise des meubles en kit de style moderne à base de panneaux de particules.

Avec plus de 870 salariés, c'est l'employeur le plus important du bassin d'emploi du nord du département de la Haute-Saône.

Fournisseur de la grande distribution, cette entreprise

doit faire face à un marché d'ameublement atone. Elle est, d'autre part, soumise à une croissance des exportations et en interne à un vieillissement de sa population salariée couplé à des restrictions d'aptitudes.

Consciente de la pénibilité des postes de travail, la Direction souhaite engager une action d'amélioration des conditions de travail. Elle a sollicité FACT pour réaliser un diagnostic des situations de travail des préparateurs de commandes au service "Expédition". 75 salariés sont concernés par ces postes qui fonctionnent en 3 x 8. À la pénibilité inhérente à l'activité de manipulation, de manutention et de port de charges est associé un vieillissement de la population.

Encadré par un Comité de Pilotage, le diagnostic porte sur l'analyse ergonomique de l'activité des opérateurs sur ces postes, afin de rendre compte de l'activité individuelle des salariés et de sa dimension collective.

Sont ainsi étudiés les déterminants des situations de travail, les facteurs de contraintes et d'astreintes sous les angles de l'organisation du travail, de la sphère relationnelle et de la sphère liée à l'environnement interne. L'utilisation de l'outil vidéo permet d'analyser finement les stratégies de coopération et éventuellement de préservation de la santé dans le cadre des opérations de portage.

Le diagnostic proposera des pistes pour prévenir, notamment, l'apparition de lombalgies pour les nouveaux arrivés et soulager celles des salariés les plus anciens. L'accompagnement de l'entreprise est en cours de réalisation.

Contact : Bertrand Poète

### Risques psychosociaux : Placer le travail au coeur des débats

C'est dans un contexte de relations socioprofessionnelles particulièrement difficiles que nous avons réalisé dans une entreprise de service employant 17 salariés un diagnostic portant sur les risques psychosociaux. Diverses altercations verbales et physiques suivies de dépôts de plaintes et de sanctions intervenues depuis un an et demi sont à l'origine de la démarche.

L'intervention menée en partenariat avec le médecin du travail a impliqué la totalité des personnes de l'entreprise. Elle leur a permis de prendre du recul quant aux difficultés rencontrées pour mieux les analyser et les comprendre. Elle a révélé, qu'au fil du temps, les relations privées des acteurs de l'entreprise avaient pris le pas sur les relations de travail, que la récurrence et la profondeur des problèmes rencontrés avaient conduit la majorité des acteurs à sortir d'une rationalité professionnelle pour libérer des "passions".

La restitution et le partage de ces constats ont permis d'amorcer une prise de conscience sur les risques psychosociaux présents dans l'entreprise et sur la nécessité d'engager des actions de prévention. Action centrée sur la restauration de l'autorité de l'employeur, mais également sur la restauration des liens socioprofessionnels, en replaçant au coeur des débats le travail et son organisation.

Contact : *Didier Thomas*

## Réorganisation du temps de travail dans une TPE

Créé en 1978, ce centre d'esthétique de cinq salariés, spécialisé dans les soins corporels et du visage est un commerce indépendant. Disposant d'une offre de service étendue et variée, il a su fidéliser une clientèle, essentiellement féminine, par la qualité de ses prestations. Pour autant, la seule qualité ne suffit plus et la concurrence dans ce secteur s'aiguise. Ce contexte commence à peser et l'institut passe actuellement une période difficile sur le plan financier.

La Chambre des métiers a ainsi invité la responsable à prendre contact avec FACT pour mener un diagnostic organisationnel. Quelle organisation du travail construire au regard des attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et en quoi l'organisation du temps de travail peut-elle être un levier de réponse aux difficultés rencontrées ?

Au travers des entretiens avec les salariés et la Direction, le diagnostic a permis d'identifier une perte d'efficacité. On constate une variation de l'activité durant l'année, la semaine et même à l'intérieur de la journée, alors que l'organisation du temps de travail n'est pas adaptée à ces fluctuations. Ainsi, l'absence

de modulation, couplée à une insuffisance de polyvalence et donc de compétences disponibles ne favorisent pas une réelle efficacité de l'institut.

Diverses préconisations, telles que l'augmentation des temps de présence des salariés en période haute et la modulation des horaires d'ouverture du cabinet, particulièrement le matin, ont été formulées. Par ailleurs, le diagnostic a mis en avant la nécessité d'étoffer les compétences des salariés pour mieux répondre aux attentes de la clientèle.

Ces différentes options seront mises en débat entre les salariées et la Direction afin qu'un consensus soit trouvé.

Contact : *Bertrand Poète*

## Partenaires

### Convention d'appui technique : Aide au conseil GPEC

En 2004, l'État a créé un dispositif général d'ingénierie destiné à accompagner les entreprises dans la gestion, à moyen terme, de leur problématique d'emploi : gestion des pyramides des âges, adaptation et évolution des compétences, organisation du travail, maintien et développement des emplois. Par la signature de conventions individuelles ou collectives, les entreprises peuvent ainsi bénéficier d'une prise en charge des coûts externes de prestation de conseil pour la conception et l'élaboration de plans GPEC.

Dans ce cadre, FACT a signé avec la DRTEFP pour l'année 2007, une convention d'appui technique régional, avec quatre missions principales :

- Appui aux porteurs de projets GPEC qui le souhaitent ;
- Animation régionale de partenaires (partenaires sociaux, consultants, acteurs relais) ;
- Interventions en entreprises sur des champs spécifiques, à la demande de la DRTEFP ou des DDTEFPs ;
- Capitalisation et diffusion, notamment par l'élaboration de documents communs et l'organisation d'une manifestation régionale.

Le positionnement de FACT se veut d'abord et avant tout support de projets collectifs, dans le souci de garantir une cohérence régionale entre les actions menées par les uns et les autres.

Contact : *Christèle Pierre*

## Transmission / reprise d'entreprise : Une collaboration Chambre des métiers et de l'artisanat / Fact

La Franche-Comté compte 16 000 entreprises artisanales dont 3 400 sont aujourd'hui dirigées par des chefs d'entreprises de 55 ans et plus qui partiront en retraite dans les prochaines années. Ce sont plus de 500 entreprises par an qui sont mises en vente. Elles emploient en moyenne 3 actifs : ce sont donc environ 1 500 emplois par an qui sont concernés.

Les Chambres de métiers et de l'artisanat de Franche-Comté ont fait de la problématique "Transmission-reprise" l'une de leurs priorités d'actions pour les années à venir. M. Joël BEAUQUEY, gérant des deux entreprises

ETINDUS (7 salariés) et AI PROCESS (3 salariés), souhaite préparer la transmission de l'entreprise ETINDUS.

Après un Diagnostic Développement Emploi<sup>1</sup> réalisé par M. Thierry BOURGEAT de la CMA de Haute-Saône, il s'est avéré que la problématique d'entreprise avant cession se situait à trois niveaux : organisation, stratégie de développement et niveau de responsabilité des différents acteurs.

C'est à ce titre que la Chambre des métiers de la Haute-Saône a conseillé à M. Joël BEAUQUEY de faire appel à FACT pour réaliser un diagnostic court sur ces thèmes.

<sup>1</sup> DDE - Plus d'informations sur : [www.cma-70.fr](http://www.cma-70.fr)  
Entreprises à reprendre en Franche Comté sur [www.artisan-comtois.com](http://www.artisan-comtois.com)

Contact : Stéphanie Lecot

## Témoignage



### ETINDUS : Quand un dirigeant anticipe la cession de son entreprise

**Joël Beauquey**  
Gérant des sociétés ETINDUS à Marnay (70)  
et AI PROCESS à Bonboillon (70)  
Effectif total : 10 salariés

Dans les situations de cession reprise, la réussite dépend des aspects économiques, mais également des acteurs, de leur vision de l'entreprise et de leurs relations sociales et professionnelles. Quand ces visions ne sont plus partagées, cela peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

#### Témoignage de M. BEAUQUEY

**Votre départ en retraite est prévu dans 6 ans, que souhaitez-vous voir évoluer prioritairement au sein de votre entreprise pour la valoriser ?**

*Etindus, à l'origine une entreprise artisanale de trois personnes, compte aujourd'hui 10 salariés. Durant les quinze dernières années, nous avons acquis un savoir-faire professionnel reconnu, mais en décalage avec l'image d'entreprise artisanale que l'on donne à nos clients. Nos clients sont souvent d'importantes sociétés industrielles et je souhaite être plus proche d'elles en donnant une image de marque qui reflète notre professionnalisme, tant sur la partie organisationnelle que sur l'aménagement de nos locaux.*

**En quoi un dirigeant responsable de 10 salariés doit-il être vigilant pour assurer une réelle cohésion sociale ?**

*Comme dans nombre d'entreprises artisanales de très petites tailles, la tendance est de favoriser des rapports amicaux au détriment des rapports professionnels. Lorsque l'entreprise grandit, les acteurs se trouvent un peu prisonniers de cette relation et le risque est de perdre de vue le lien hiérarchique et les différents niveaux de responsabilité : c'est ce qui s'est produit chez Etindus. Il est primordial de ne pas perdre de vue sa fonction de dirigeant : "un dirigeant - technicien" qui sait répondre à la demande de ses clients, mais surtout un dirigeant qui guide et encadre ses salariés...*

**En quoi le diagnostic FACT vous a été utile pour la cession future de votre entreprise ?**

*Ce diagnostic nous a avant tout ouvert les yeux et fait prendre conscience de la responsabilité et du rôle de chacun : Il fallait que cela passe par une personne extérieure.*

*Ce diagnostic va nous permettre de modifier l'organisation et de mettre en place des méthodes de travail (réunions collectives, conduite de projet, ...). La concertation patron-salariés reprend ses droits. Chacun doit à présent se réapproprié son rôle et avoir une vision plus globale de l'entreprise.*

*Mon but aujourd'hui est bien de trouver le candidat potentiel à la reprise, de passer le relais dans des conditions optimales, tant sur le plan économique que sur le plan social et professionnel.*

Contact : Stéphanie Lecot

à lire

#### Travail & Changement

N° 311  
Nov. / déc. 2006  
**Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires**

La notion de mutations économiques a longtemps été assimilée aux restructurations à chaud, avec fermetures partielles ou totales des sites... Ce dossier se situe dans une approche différente. Fusions, externalisations, nouvelles technologies, vieillissement... les mutations économiques, sociales et démographiques s'accroissent.

N° 312  
Janv. / fév. 2007

**Gestion des âges** : enquête exclusive auprès de 10 000 dirigeants. Des start-up aux sites industriels vieillissants, les entreprises connaissent une grande diversité de situations en matière de pyramide des âges. La gestion des âges ne concerne pas seulement les seniors, mais la vie professionnelle de tous.

N° 313  
Mars / avr. 2007  
**L'organisation au cœur des projets d'investissement**

Toute entreprise doit un jour ou l'autre investir dans de nouvelles technologies, machines ou locaux... Des investissements qui impliquent rarement une réflexion sur l'organisation et les conditions de travail.

#### Ouvrages

**Compétences "Flexi-sécurité** : l'invention des transitions professionnelles"  
Danielle Kaisergruber  
Éditions Réseau Anact

**Problèmes politiques et sociaux n° 924**

**De l'emploi des seniors à la gestion des âges**  
Anne-Marie Guillemard et Annie Jolivet  
La documentation Française

**Dessine-moi une trajectoire**  
Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie  
Coordonnées par Nicole Raoult en collaboration avec Béatrice Delay et Aurélie Marchand  
Éditions Réseau Anact