

édito

Valoriser le travail pour maintenir l'emploi

sommaire

page 1
édito : Valoriser le travail
pour maintenir l'emploi

page 2
partenaires
Adib : Les entreprises de la
filière bois de Haute-Saône
sensibilisées à la GPEC

page 3
sur le terrain :
GTEC Industrie : Faire le point
pour fixer un nouveau cap

à venir : Prévention des TMS
dans une TPE jurassienne

page 4
info-com
L'âge en entreprise
REPÈRâges : une mine
d'informations.

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.fact.aract.fr

Directeur de la publication :
Didier Thomas - Fact
Conception graphique et réalisation :
Lydie Auger - Fact

Avec la dégradation de la conjoncture économique, les entreprises sont confrontées à des baisses de commandes. Afin de s'adapter, elles doivent à la fois réduire leur activité, maintenir un équilibre financier et préserver un potentiel socioéconomique à l'horizon d'une reprise dont le terme n'est pas fixé.

Pour résoudre cette équation, dont un des enjeux est le maintien de l'emploi, chacune des entreprises, en fonction de sa propre situation peut jouer sur des leviers internes (organisation du temps de travail, formations...) et externes (chômage partiel, plan de formation...).

Le résultat, en termes de maintien de l'emploi et de potentiel socio-économique dans la durée, est conditionné par la recherche d'une combinaison optimale de ces différents leviers.

Cette recherche passe par une réflexion approfondie et globale qui croise différents éléments : le niveau d'activité et les perspectives à moyen, long termes ; les besoins immédiats et prévisionnels en emploi et compétences ; les besoins en formation et en organisation ; l'articulation des temps de travail, de production et de chômage. Il s'agit également d'évaluer les coûts des différentes mesures et les indemnités pouvant être perçues par l'entreprise et par les salariés.

Le tout nécessite une concertation, parfois une négociation approfondie entre partenaires sociaux, et avec les organismes de formation, les Services Publics de l'Emploi, de la Formation et le Conseil régional.

Si les plus grandes entreprises ont plus facilement les ressources internes pour conduire la réflexion, certaines PME de la région ne disposent pas des mêmes moyens.

C'est pourquoi, au côté des services de l'État et de la Région et en lien avec les branches et syndicats professionnels d'employeurs et de salariés, Fact, dans certaines situations, peut proposer un appui-conseil. Cette prestation peut prendre la forme d'un entretien approfondi ou au-delà, d'une intervention visant à accompagner l'entreprise dans sa réflexion. L'objectif est de construire un scénario organisationnel d'adaptation, dans lequel le maintien dans l'emploi s'appuiera sur la valorisation du travail, de l'organisation et de la formation.

Didier Thomas
Directeur de Fact

Partenaires

ADIB : les entreprises de la filière bois de Haute-Saône sensibilisées à la GPEC



Christian Dubois
Délégué général de l'Adib

En 2008, l'ADIB de Franche-Comté a signé une convention avec la DDTEFP de Haute-Saône concernant un "Programme collectif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences" à destination des entreprises de la filière bois de Haute-Saône. Les scieries et les entreprises d'ameublement de 8 à 30 salariés en étaient les cibles principales.

80 entretiens téléphoniques, suivis d'une quarantaine de rencontres individuelles, ont été réalisés. L'outil auto-diagnostic RH⁽¹⁾ – à l'origine, un outil créé en collaboration avec la DRIRE de Franche-Comté et la DDTEFP de Haute-Saône, l'ANPE de Vesoul et Action 70 et récemment repris et actualisé par Fact - a servi de base à ces entretiens.

Outre l'Adib – porteur du projet – le Sritepsa⁽²⁾ pour sa connaissance des entreprises de la filière bois de Haute-Saône et Fact pour son expérience en matière de GPEC, se sont associés à la démarche.

(1) En ligne sur le site www.fact.aract.fr

(2) Service Régional de l'Inspection du Travail, de l'Emploi et de la Politique Sociale Agricole

Quel était l'intérêt pour l'Adib de prendre en charge ce projet ?

En 2007, en partenariat avec la MSA, nous avons conduit une étude portant sur l'évolution de la population et de la gestion des risques professionnels en scierie. Ce nouveau projet correspondait à un réel besoin identifié lors de l'enquête et nous a permis d'"aller plus loin sur le volet "gestion du personnel". Par ailleurs, un travail conjoint avec d'autres structures et le contact direct avec les entreprises ont suscité pour nous un vif intérêt.

Quels étaient les objectifs de cette démarche ?

Compte tenu de l'importance des enjeux pour l'économie et l'emploi que représente la filière bois dans le département de la Haute-Saône, la DDTEFP souhaitait soutenir et promouvoir une démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences pour les entreprises de ce

secteur. Cette démarche d'information-sensibilisation devrait permettre à des entreprises volontaires d'engager individuellement ou collectivement une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois.

Parlez-nous de la méthode utilisée pour conduire ce projet ?

Après la mise en place d'un Comité de pilotage, le Sritepsa, Fact et l'Adib se sont répartis les 40 entretiens en entreprise qu'ils ont conduits – de septembre à décembre 2008 - en s'appuyant sur un outil commun : l'auto-diagnostic RH. Cet outil aborde des thèmes tels que le développement des compétences, l'organisation de l'entreprise, la communication, ... Il a permis de donner un cadre et de faire émerger une réflexion sur les questions d'emploi et d'organisation, d'harmoniser la manière de travailler et de fait, de confronter les résultats des entretiens en parlant le même langage. Chaque entretien a donné lieu à un compte-rendu appuyé sur l'analyse du questionnaire et assorti d'un argumentaire personnalisé.

Même s'il est encore prématuré de parler de bilan, quels sont néanmoins les besoins qui émergent de cette action ?

Il faut préciser que ces rencontres ont eu lieu dans un contexte économique difficile qui touche particulièrement les entreprises ciblées. Toutefois, notre objectif en termes d'information et de sensibilisation sur la GPEC est atteint. Cette action a permis de recueillir les besoins des entreprises et d'envisager avec la DDTEFP de Haute-Saône les suites à donner. Au vu des résultats, c'est sur l'axe "formation" que les besoins émergent et une piste possible serait la mise en place de formations "Management" pour les dirigeants. Et ce, afin de mettre l'accent sur la gestion du personnel, qui semble être de plus en plus complexe et déterminante. Pour autant, au sortir de la crise, les entreprises devront probablement revoir leur positionnement et avoir une réflexion notamment sur la commercialisation, l'apport de valeur ajoutée sur certains produits, mais également sur la réorganisation du travail, voire la réorganisation au sein des secteurs d'activités – on peut imaginer la création de passerelles entre la scierie et l'ameublement par exemple. Soyons attentifs à ces besoins futurs...

Sur le terrain GTEC Industrie : Faire le point pour fixer un nouveau cap

Dans un contexte post-reprise, Fact est intervenu chez GTEC Industrie, entreprise de 160 personnes, implantée à Étupes et spécialisée dans la fabrication de tubulures pour le marché automobile. Cette intervention a été réalisée dans le cadre du dispositif Task Force, mais aussi dans le cadre de la demande d'aide à l'investissement faite par l'entreprise auprès du Conseil régional.

Pour sortir de la situation qui l'a conduite au règlement judiciaire, le groupe GMD a repris la filiale française d'une entreprise allemande et l'a renommée GTEC Industrie. La nouvelle Direction mise en place souhaite faire évoluer l'organisation et la gestion de l'entreprise vers un standard conforme aux exigences (coût, qualité, délai) du secteur automobile. Pour y parvenir, des chantiers, comme la réorganisation de la production en îlots, la mise en place d'une démarche qualité, sont annoncés et pour partie mis en œuvre.

Au regard d'un contexte historique marqué depuis plusieurs années par des ruptures plus ou moins fortes (changements d'actionnaire, de Direction, de fonctionnement, de modes de management), la demande de l'entreprise porte sur la perception et l'appropriation du changement par les salariés. L'objectif est d'identifier les points critiques du changement et de dégager des pistes d'action allant dans le sens d'une amélioration de l'efficacité et des conditions de travail.

Les résultats du diagnostic soulignent l'importance de renforcer la vision collective sur les nouvelles orientations prises aujourd'hui par la direction et d'explicitier encore davantage ses déclinaisons opérationnelles. Mettre l'accent sur la politique de communication participe au renforcement de la cohésion, crée les conditions favorables à l'implication des différents acteurs de l'entreprise dans la conduite du changement. Cela permet également à chacun de se projeter plus facilement dans la nouvelle organisation.

Ces résultats mettent aussi en évidence la nécessité de clarifier les responsabilités dans la ligne de management, de renforcer et d'outiller aux différents niveaux les fonctions d'animation et de soutien. La rationalisation de la production s'accompagne en général d'un renforcement des exigences à tous les niveaux de l'entreprise. Le renforcement des exigences au niveau du management et notamment celui du changement est une des clés

de la réussite pour obtenir à la fois des gains de productivité et une amélioration des conditions de travail.

La restitution de l'intervention au comité de pilotage composé de la Direction et des autres familles d'acteurs de GTEC a permis un échange sur les changements, les évolutions de l'organisation du management et du travail ; et sur les actions à mettre en œuvre pour les accompagner.

Sabrina Boudailler - s.boudailler@anact.fr

À venir Prévention des TMS dans une TPE jurassienne

Profitant d'un retournement de tendance récent, cette TPE jurassienne de 14 salariés vient de contractualiser un nouveau marché avec un grand nom du secteur du luxe. L'activité, précédemment produite dans le sud-est asiatique est rapatriée à Moirans, et porte sur la confection de l'intérieur de l'emballage. Ce nouveau contrat constitue d'une part, une aubaine pour la pérennité de l'activité, et traduit d'autre part la reconnaissance d'un savoir-faire technique de qualité.

En effet, le travail des opératrices s'effectue en grande partie autour de tâches manuelles très fines et précises - découpage et assemblage de pièces, soudure ultrason. Elles possèdent pour la plupart une forte expérience dans le domaine. Or, le licenciement d'une salariée pour inaptitude alerte la Direction sur une situation pouvant se reproduire, affecter la compétence des salariés et mettre en péril l'entreprise.

En relation avec l'AGEFOS-PME du Jura, nous avons rencontré l'entreprise et convenu d'un accompagnement qui s'articulera autour d'une action de prévention des risques et tout particulièrement, des TMS. L'analyse ergonomique de postes de travail en interne servira de support à l'équipe de salariés dans le cadre d'une action d'information et sensibilisation sur la prévention de cette pathologie.

Bertrand Poète - b.poete@anact.fr

En 2008, un groupe de travail, initié par Fact, réunissant des partenaires régionaux (1), a élaboré l'outil d'information-sensibilisation "REPÈRâges" sur la question des âges en entreprise.



En 2009, une nouvelle dynamique de groupe est engagée avec 15 partenaires (2) pour enrichir cet outil - avec notamment un zoom sur l'emploi des seniors - et informer le plus largement possible sur ce thème.

Faire connaître, à travers une vidéo, les pratiques en matière de recrutement et/ou de maintien dans l'emploi des seniors en Franche-Comté est l'un des objectifs de ce groupe. Dix reportages sont prévus au cours de l'année 2009 au sein d'entreprises franc-comtoises. Les interviews seront conduites en partenariat entre Fact et l'acteur relais en lien avec l'entreprise témoin.

En parallèle, Fact rédigera sur chacune des entreprises un feuillet "Paroles d'acteurs" intégrant, entre autres, les phrases-clés des dirigeants et des salariés.

À l'issue de ces reportages, ces productions seront mises en ligne sur le site de Fact : www.fact.aract.fr dans REPÈRâges.

Par ailleurs, chaque mois depuis début 2009, Fact diffuse par mail (*) une information relative aux seniors dans l'emploi.

REPÈRâges sera, en outre, régulièrement actualisé par un apport de documents, de nouvelles mesures, d'ouvrages, de cas d'entreprises... N'hésitez pas à le consulter.

(1) Afpa, Agefos PME, Andrh, CRMA de FC, Comité régional CGT, DRTEFP, DRDFE, Efigip, Iméa Entreprises, Medef, Opcalia, Unifaf, Unostrat

(2) Afpa, Agefos PME, Aref BTP, CFDT, CFE CGC, CFTC, UR CGT, CCI du Jura, CMA du Jura, CRMA FC, DRDFE, Iméa Entreprises, Medef Doubs, Maison de l'Emploi Montbéliard, Pole Emploi FC

(*) Si vous souhaitez recevoir l'information mensuelle, contactez-nous.

Lydie Auger - l.auger@anact.fr

nouveau

La lettre électronique de Fact 2009, une nouvelle présentation

Depuis le début de l'année 2009, la lettre de Fact a pris de la couleur, découvrez-la sur www.fact.aract.fr

Chaque mois, soyez informés de l'actualité du travail en Franche-Comté et sur le territoire national :

- . l'essentiel
- . cas d'entreprises,
- . études et guides pratiques,
- . dossiers en ligne,
- . lu pour vous
- . sur le web



Une mine d'informations à lire, à télécharger, à classer...

Pour vous inscrire, rendez-vous sur www.fact.aract.fr

à lire

Travail & Changement

N° 323
janvier/février 2009
Qualité de vie au travail en Europe : Questions d'union

Depuis plus de quinze ans, l'Europe est dotée, avec une enquête européenne, d'un outil fiable d'observation des conditions de travail. Des grandes tendances qui se dégagent émergent de nombreuses questions relatives à l'avenir... Et, à la clé, un indice européen de la qualité de vie au travail ?

[Réseau Anact](#)

N° 324
mars/avril 2009
Pénibilité et usure professionnelle : Comment prévenir ?

Expression tant des contraintes liées au travail que du ressenti des salariés, la pénibilité est un indicateur primordial dans la recherche de l'amélioration des conditions de travail. Tout comme son corollaire, l'usure, elle est aujourd'hui l'objet d'une importante réflexion...

[Réseau Anact](#)

Travail & Changement : à télécharger sur le site de Fact www.fact.aract.fr