

COMMENT ANTICIPER L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES ET PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE ?

INTRODUCTION

L'allongement de la vie professionnelle est devenue une donnée incontournable. La capacité à s'inscrire dans cette évolution est un véritable enjeu pour les entreprises comme pour les salariés.

Pourtant, le faible taux d'emploi des 55-64 ans qui stagne autour de 38% laisse perplexes de nombreux acteurs et montre les limites des pratiques actuelles.

Comment prendre en compte la durée des parcours professionnels et les facteurs d'usure, pour permettre le maintien dans l'emploi des seniors et améliorer la prévention y compris pour les salariés plus jeunes ?

Plusieurs leviers sont désormais identifiés :

- Changer de regard en considérant un salarié de 50 ans comme une ressource d'avenir pour l'entreprise.
- Identifier les facteurs d'usure grâce à la réalisation de diagnostics partagés par les différents acteurs de l'entreprise.
- Face à l'accélération des changements dans les entreprises, anticiper la dimension humaine des mutations dans tous les projets.

Cette fiche pratique montre comment certaines entreprises ont mis en œuvre ces leviers.

- Le premier cas concerne une entreprise en mutation qui, en partant d'une analyse partagée de l'absentéisme, pose les bases d'une politique de prévention de l'usure professionnelle qui s'inscrit dans l'évolution de l'entreprise.

- Le deuxième cas met en évidence comment une entreprise en s'emparant du plan emploi seniors réussit à détecter et à prendre en compte des facteurs d'usure qui concernent aussi les salariés non seniors.

- Le troisième cas analyse l'expérience d'un groupe pluridisciplinaire RH/prévention qui progresse d'une démarche curative de construction des parcours sur-mesure pour des seniors fragilisés à la détection et la prise en compte de signes précoces d'usure.

- Le quatrième cas présente quelques résultats d'une étude sur les plans seniors et montre l'exemple d'une entreprise ayant réussi à articuler des actions RH et de prévention dans le cadre de son accord seniors.

Toutes ces expériences montrent que l'évolution des pratiques de prévention ne va pas de soi, mais réclame un véritable apprentissage progressif impliquant tous les acteurs concernés. Le dialogue social et la coopération en constituent les conditions de réussite indispensables.

D'UNE ANALYSE DE L'ABSENTÉISME À L'ENRICHISSEMENT DU PLAN D'ACTION SENIORS

LE CONTEXTE

Employant 370 salariés, cette entreprise de la métallurgie conçoit et fabrique des produits, principalement pour le secteur de l'automobile. Ayant engagé depuis 2006 de profonds changements organisationnels, elle se retrouve fin 2008 confrontée à la crise économique et à une baisse d'activité de 30%. Réduction des effectifs, chômage partiel sont, entre autres mesures, les actions mises en place pour faire face à la situation. Par ailleurs, courant 2009, un constat s'impose : l'absentéisme (8%) est en constante augmentation depuis trois ans. C'est dans ce contexte qu'intervient l'obligation de négocier un accord sur l'emploi des seniors.

SAISIR L'OBLIGATION LÉGISLATIVE POUR ANALYSER LES CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ LES SENIORS

La direction de l'entreprise décide alors d'appréhender la problématique de l'absentéisme au travers d'une approche plus globale visant à structurer une politique de prévention de l'usure professionnelle et de maintien dans l'emploi des seniors. Elle fait appel à Aravis pour l'accompagner dans ce projet.

Une structure de conduite de projet est mise en place avec un comité de pilotage regroupant les élus du CHSCT, le DRH et le médecin du travail. Il a pour mission d'analyser les données et constats issus de la phase de diagnostic et de faire des propositions d'actions.

Un premier travail d'analyse consiste à croiser les indicateurs de l'absentéisme (maladies courtes ou longue durée, accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes...) avec les données sociales (âge, ancienneté, services et métiers). L'analyse de l'absentéisme par service, met en évidence des conditions de travail difficiles dans certains secteurs (horaires en 3/8, charge physique...), des problèmes de santé (TMS, absentéisme de longue durée, troubles psychosociaux) mais aussi certains signes de désengagement au travail (turnover de l'encadrement et départs volontaires de seniors suite aux changements d'organisation). Cette première phase d'analyse statistique et documentaire est complétée par des entretiens individuels et collectifs (salariés, encadrement, comité de direction) et des observations sur le terrain. Le recoupement de ces différentes sources d'information permet d'identifier les facteurs d'usure, voire révèle dans certains secteurs des cas d'usure prématurée.

Une cartographie de ces facteurs par secteur et service est élaborée. Elle révèle par exemple que le service des expéditions, secteur fortement touché par les réductions d'effectif enregistre un absentéisme oscillant entre 10% et 17% selon les mois. Cet absentéisme est corrélé avec des situations d'usure (TMS, inaptitudes, longues maladies, désengagement) non seulement chez les plus âgés, mais également chez quelques salariés plus jeunes.

Les conséquences de ce travail d'analyse sont multiples.

La direction prend conscience des enjeux économiques et sociaux que représentent pour l'entreprise la prévention de l'usure professionnelle et la conduite du changement dans un contexte d'allongement de la vie au travail et d'importantes réorganisations en cours.

Le comité de pilotage est en capacité de construire un plan d'action et de cibler des secteurs prioritaires pour démarrer la mise en œuvre.

Le CHSCT réalise l'intérêt d'intégrer un représentant de l'encadrement pour une prise en compte des réalités de travail de cette catégorie de personnel au même titre que les autres.

DES REPÈRES POUR AGIR

- Poser le diagnostic à partir de la situation existante, en s'appuyant sur les données et indicateurs sociaux disponibles, ainsi qu'en multipliant les sources d'information : analyse statistique et documentaire, entretiens, observations sur le terrain.
- Mettre en perspective la question de l'usure professionnelle au regard de l'évolution de l'entreprise : son histoire, les changements intervenus, les projets à venir...
- Intégrer la prévention de l'usure comme une variable à part entière de la conduite du changement pour anticiper les risques d'exclusion.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS AU BÉNÉFICE DE TOUS LES ÂGES

LE CONTEXTE

Cette société de 310 salariés, spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation de semences végétales et florales doit décliner l'accord groupe sur l'emploi des seniors. Une opportunité pour s'emparer de la question des conditions de travail, traiter les situations de pénibilité et prévenir l'usure professionnelle. Le service RH demande l'appui d'Aravis.

LES SITUATIONS DE PÉNIBILITÉ VÉCUES PAR LES SENIORS VALENT POUR TOUS LES SALARIÉS

Un groupe de travail est constitué. Membres du CHSCT et représentants des principaux métiers et services de l'entreprise identifient les enjeux majeurs liés à l'emploi des seniors : pour les salariés comme pour l'entreprise, ces enjeux se cristallisent autour des mutations en cours (nouveau positionnement stratégique et nouvelle organisation). La mise en débat des données sociales et démographiques permet de repérer des phénomènes d'usure dans plusieurs services.

- Dans l'atelier « Préparation de commandes », les seniors sont nombreux (35 % de l'effectif du service a entre 45 et 54 ans, dont 35 % a plus de 50 ans) mais les indicateurs de santé au travail ne sont pas au rouge. C'est l'ambiance de travail qui est dégradée. Les salariés « seniors » sont découragés par une situation conjoncturelle difficile. Déménagement, turnover de l'encadrement, surcroît d'activité ont dégradé leurs conditions de travail. Sollicités pour former les intérimaires qui se joignent aux saisonniers en saison haute, ils doivent compenser le travail « *mal fait* » (traitement des retours clients, non qualité, dépannages divers...) et l'absentéisme *des plus jeunes* ! La direction identifie un enjeu majeur : coûts, qualité et productivité semblent devoir s'appréhender par les coopérations intergénérationnelles et par l'amélioration des conditions de travail et d'emploi de tous. L'encadrement est sollicité pour revoir les processus de recrutement et d'intégration des saisonniers intérimaires, les salariés sont associés dans la perspective de la saison suivante.

- En fabrication les plus de 50 ans représentent 25 % de l'effectif. Les arrêts de travail enregistrés sont significativement causés par des troubles musculo-squelettiques (TMS) mais ne concernent pas particulièrement les seniors. L'aménagement des postes de travail est en cause. Un ergonome est missionné. Une enquête est lancée auprès des salariés du service pour identifier ce qui fait pénibilité, notamment en termes d'organisation du travail (horaires, variabilité de la charge de travail, rotation aux postes...)

La focale seniors donne un éclairage sur les contraintes qui pèsent sur le travail et les facteurs d'usure. Les situations problématiques vécues par les seniors renvoient aux conditions de travail dégradées et/ou aux dysfonctionnements organisationnels valant pour tous les salariés.

L'exemple de l'atelier « Préparation de commandes » met également en exergue l'impact que les conditions d'emploi peut avoir sur les conditions de travail : coût de l'intégration pour les salariés précaires, coût de l'apprentissage répété des seniors...

DES REPÈRES POUR AGIR

Dépasser les idées reçues

- Identifier les représentations sur l'âge, les questionner et les mettre en débat permet de lever les freins qu'elles génèrent souvent quant au maintien en emploi des seniors.

Trouver l'équilibre entre les actions ciblées seniors et celles valables pour tous

- Les difficultés que rencontrent les seniors (problèmes de santé, d'adaptation au poste de travail...), risquent d'être demain le lot des salariés d'âge moyen si l'on ne s'occupe pas d'eux dès aujourd'hui.
- Tous les salariés peuvent bénéficier des mesures d'amélioration des conditions de travail envisagées pour les seniors, même si cette population peut nécessiter des mesures spécifiques.
(Ex : un état de santé dégradé peut amener à envisager des solutions plus radicales qu'un aménagement de poste).

UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE POUR CONSTRUIRE DES PARCOURS SUR MESURE ET AMÉLIORER LA PRÉVENTION

LE CONTEXTE

Ce Centre régional de lutte contre le cancer, employant 1 100 salariés, doit faire face à des changements de métiers rapides et permanents et à une pénurie de personnel qui risque de s'accroître. Le Centre rencontre une difficulté de maintien des plus âgés parfois démotivés et exprimant le souhait de partir dans un contexte d'arrêt de systèmes de préretraites. Par ailleurs, l'établissement connaît un taux d'absentéisme élevé (10% en 2002).

REPÉRER LES PHÉNOMÈNES D'USURE

Pour résoudre le problème de l'absentéisme, un groupe « Santé travail » est mis en place réunissant la médecin du travail, le DRH, la responsable emploi et compétences, la conseillère en relations humaines et le gestionnaire de la paie. L'analyse approfondie réalisée par le groupe met en évidence que l'absentéisme concerne avant tout les salariés cumulant forte ancienneté et faible évolution professionnelle.

Il s'agit donc de personnes quelque peu « oubliées » par le Centre et fragilisées par leurs problèmes de santé. Le groupe va construire une démarche basée sur une approche individuelle pour retisser des liens et construire des parcours sur-mesure. Le groupe « Santé travail » étudie chacun des dossiers des salariés ayant une absence pour maladie de plus de 30 jours, pour reconstruire le parcours professionnel en tenant compte des capacités de la personne et en mobilisant l'ensemble des outils à leur disposition : aménagement physique du poste de travail, plan de progrès, bilan de compétences, formation, préparation de concours. Par ailleurs, le Centre construit de nouveaux outils, dont les stages « Découverte métiers » au sein de l'établissement, en recherchant l'implication des managers pour s'assurer de la qualité des missions ou des tâches confiées lors du temps de découverte ou d'immersion dans un nouveau métier.

Cette approche pluri-disciplinaire et expérimentale permet aux membres du groupe de tester des solutions, d'apprendre à travailler en complémentarité, tout en respectant des espaces de confidentialité propres à chaque métier, de construire des parcours sur-mesure et d'assurer le retour à une situation professionnelle pour les trois quarts des personnes concernées.

Au fil du temps et grâce aux premiers résultats prometteurs, les critères de diagnostic s'élargissent avec la prise en compte des alertes issues des membres du groupe, puis des managers ou des représentants du personnel, qui signalent des difficultés ou des tensions avant même que le ou la salarié(e) soit en arrêt maladie.

Tous les ans, le groupe « Santé travail » produit un bilan des actions réalisées qui donne l'occasion de partager les résultats et les enseignements avec les représentants des salariés et de valider de nouvelles orientations. Progressivement, les acteurs mesurent qu'il ne s'agit pas seulement de traiter les difficultés physiques liées au poste de travail ayant généré des absences, mais aussi de s'intéresser aux difficultés managériales, relationnelles, d'identité professionnelle, de manque de compétences... exprimées ou constatées au poste de travail.

DES REPÈRES POUR AGIR

- S'appuyer sur une démarche expérimentale, pluridisciplinaire et pragmatique pour tester des solutions. Cet apprentissage collectif permet d'évoluer du traitement de situations individuelles problématiques vers une démarche centrée sur la détection et la prise en compte des facteurs d'usure.
- Se donner le temps et le droit à l'erreur et évaluer régulièrement les actions entreprises pour apprendre progressivement et collectivement.
- Communiquer sur les réussites pour changer les représentations en montrant qu'on peut créer des perspectives professionnelles nouvelles en seconde partie de carrière.

ABORDER LES QUESTIONS DE PÉNIBILITÉ ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL : LES OUTILS DE GRH REVISITÉS...

LE CONTEXTE

En Rhône-Alpes, 41% des entreprises ayant déposé un accord ou plan d'action pour l'emploi des seniors auprès des services de la Direccte ont choisi d'agir dans le domaine « Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ». C'est ce qui ressort d'une étude réalisée par Aravis. L'analyse de 100 plans d'action ou accords intégrant cet axe, montre que certaines DRH se donnent les moyens de s'enquérir de la pénibilité ressentie par les salariés et tentent d'agir pour prévenir l'usure professionnelle. Les outils RH existants sont enrichis et articulés aux actions de prévention, comme le montre l'exemple qui suit.

UN ACCORD POUR L'EMPLOI DES SENIORS ARTICULANT ACTIONS RH ET PRÉVENTION

Il aura fallu un très grave accident du travail pour que les dirigeants mesurent les enjeux liés à la prévention des risques. Depuis, cette petite entreprise du secteur de la métallurgie a développé une culture de la prévention et de la sécurité au travail. Les partenaires sociaux ont ainsi saisi l'opportunité de la négociation de l'accord pour l'emploi des seniors pour renforcer leur action dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail. L'entretien annuel permet désormais d'aborder les questions liées aux conditions de travail. Pour ce faire, l'accord prévoit la sensibilisation de l'ensemble des managers aux questions de sécurité au travail et de prévention de l'usure. Par ailleurs, il instaure l'entretien professionnel prioritairement pour les plus de 45 ans. Réalisé par le service RH afin de créer un espace de dialogue et d'échange non assujéti aux relations hiérarchiques, cet entretien intègre les questions de conditions de travail et de santé au travail. Le service RH s'engage à étudier les solutions possibles pour limiter l'usure. Un certain nombre de mesures associées donnent quelques perspectives : possibilité d'aménagement des horaires de travail, recours à la formation et encouragement à la mobilité... L'accord prévoit de formaliser pour chaque salarié son parcours de formation.

L'infirmière très présente sur le terrain, réalise les audits sécurité mais récolte parallèlement les plaintes (douleurs ressenties ou postures de travail jugées difficiles) et les propositions d'aménagement. Le service études et méthodes collabore avec la maintenance pour trouver les solutions et aménager les postes de travail au plus près des besoins exprimés. Par ailleurs deux réunions du CHSCT, impliquant le médecin du travail, sont désormais dédiées chaque année à l'analyse de ces situations et des solutions apportées ou à trouver.

DES REPÈRES POUR AGIR

Se saisir du plan d'action ou accord seniors pour articuler différentes actions de RH et de prévention en mobilisant les acteurs internes pour initier de nouvelles pratiques de prévention :

- Profiter de la mise en place de l'entretien professionnel permettant de faire un point de carrière régulier pour recueillir la perception des salariés quant à la pénibilité ressentie à leur poste de travail et pour recenser des facteurs d'usure à l'œuvre dans l'entreprise.
- Sensibiliser les managers sur les enjeux de la santé au travail et la prévention de l'usure professionnelle.
- Réaliser un premier inventaire des possibilités d'agir pour améliorer les situations de travail, telles que les possibilités de mobilité en interne, d'aménagement des postes de travail, d'évolution de l'organisation... en impliquant les acteurs concernés.
- Mettre en place un suivi concerté des actions mises en place, analyser les résultats, les manques et réfléchir aux solutions possibles.

EN RHÔNE-ALPES, ARAVIS PROPOSE

DES INTERVENTIONS EN ENTREPRISE

Aravis peut aider les acteurs de l'entreprise à anticiper l'allongement de la vie professionnelle et à prévenir l'usure.

- Accompagnement possible pour la mise en œuvre des plans d'actions seniors et des actions en lien avec la pénibilité, les âges et l'usure professionnelle.
- Possibilité d'accéder aux dispositifs Diagnostic court et Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail).

Contact

Samiha Loubibet
s.loubibet@aravis.aract.fr

DES OUTILS

- Plaquette : *L'allongement de la vie professionnelle*
- Questionnaire flash : *Allongement de la vie professionnelle*
- Fiche pratique n° 22 : *Papyboom : changer l'image*
- Les risques professionnels en PME, de l'évaluation à la prévention : www.risques-pme.fr
Site partenarial avec la Carsat et la Direccte.

DANS LE RÉSEAU DE L'ANACT

DANS LE RÉSEAU DE L'ANACT LES OUTILS

- L'autodiagnostic Gestion des âges sur : www.carto.anact.fr
- La plateforme Gestion des âges Anact : www.gestiondesage.anact.fr
- Le site de l'Anact dédié à la mise en œuvre des plans d'action pour l'emploi des seniors : www.priorite-seniors.fr

LES FORMATIONS

Télécharger le catalogue 2011 des formations du Réseau Anact sur www.anact.fr

- Réaliser un diagnostic démographique
- Prévenir l'usure professionnelle
- Favoriser le maintien en activité des seniors

Contact

Nicole Cortès-Tetzlaff,
chargée de l'administration.
Tél. 04 72 56 13 71

LES DOCUMENTS TÉLÉCHARGEABLES

- Étude et document *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé?*
Anact, 2010

- Travail et changement : *Seniors : la nouvelle donne. Repères, actions, zoom PME*
Anact, fin 2009
- Travail et changement : *Pénibilité et usure au travail : comment prévenir?*
Céline Roux (coordinatrice), 2009
- Guide pour l'action : *Maintien et retour en activité professionnelle des seniors*
Ludovic Bugand, Fabienne Caser, Michel Parlier et al., fin 2009
- Guide des Pénibilités au travail
Actal, juin 2010
- E-learning CESTP Aract Picardie : Anticiper la gestion des âges des salariés, un indicateur de performance pour votre entreprise.
Disponible sur : www.cestp.aract.fr
- Le point sur : *Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*
Anact, mai 2011

