



Association régionale pour l'amélioration
des conditions de travail

SÉMINAIRE RÉGIONAL

Âges et travail en Auvergne

*Quelles actions pour agir
aujourd'hui ?*

LES ACTES DU SEMINAIRE

Jeudi 6 décembre 2007, 9 h 00 > 17 h 00

**Domaine du Marand
Saint-Amant-Tallende, Puy-de-Dôme**

Avec l'appui de :



Avec le soutien financier et en partenariat avec :



Fonds Social Européen



ATELIER 1	7
<i>PRESENTATION</i>	7
<i>TEMOIGNAGE : LISI COSMETICS</i>	8
☒ Problématique	8
☒ Contenu du témoignage	8
<i>ECHANGES ET DEBATS</i>	9
☒ La conception du projet de changement en cohérence avec la stratégie de l'entreprise	10
☒ La prise en compte de la dimension humaine dans le projet : la question de l'accompagnement du changement	11
☒ La question de la participation et la consultation des salariés dans le cadre du projet	12
<i>ENSEIGNEMENTS ET PISTES D'ACTIONS</i>	13
ATELIER 2	15
<i>PRESENTATION</i>	15
<i>TEMOIGNAGE : INITIAL BTB</i>	16
☒ Problématique	16
☒ Contenu du témoignage	16
<i>ECHANGES ET DEBATS</i>	17
☒ Une démarche autant préventive que curative, qui interroge aussi les caractéristiques des salariés et leur parcours.	17
☒ L'implication des salariés dans les démarches de prévention.	18
☒ La construction d'indicateurs propres à l'entreprise.	18
☒ L'amélioration des conditions de vie au travail, qui influent sur l'état de santé.	18
☒ La coordination entre les acteurs de la prévention et les acteurs de l'entreprise	18
<i>ENSEIGNEMENTS ET PISTES D'ACTIONS</i>	19
ATELIER 3	22
<i>PRESENTATION</i>	22
<i>TEMOIGNAGE : DELBARD</i>	23
☒ Présentation de l'entreprise	23
☒ Problématique	23
☒ Contenu du témoignage	24
<i>TEMOIGNAGE: ADAPEI 63</i>	25
☒ Présentation de l'entreprise	25
☒ Problématique	25
☒ Contenu du témoignage	26
<i>ECHANGES ET DEBATS</i>	26
☒ La question de la place du salarié	27
☒ La question de l'anticipation :	27
☒ La vision de la GPEC par les entreprises	27
☒ La transmission des savoirs	27
☒ Le rôle de l'entreprise	28
☒ L'importance pour l'entreprise de réaliser un diagnostic de sa situation	28
<i>ENSEIGNEMENTS ET PISTES D'ACTIONS</i>	29
CONCLUSION	30
LISTE DES PARTICIPANTS	32
PARTENARIATS	38

" Dans quelques années, l'Auvergne sera un des premiers départements français les plus touchés par les départs massifs en retraite. La région se caractérise également par une part élevée de seniors actifs (12,1% en Auvergne contre 8,4% au niveau national). Selon une étude prospective de l'INSEE¹, 37% des auvergnats actifs auront atteint l'âge de 60 ans en 2015.

Ce vieillissement de la population active sera différent en fonction des secteurs d'activité, des départements et des statuts.

Déjà, les éléments d'analyse permettent de mettre en évidence que le vieillissement des salariés au travail se manifeste sous différentes formes : usure professionnelle (mal de dos, restrictions médicales, absence de postes "doux"), difficultés de recrutement et de gestion des carrières, formations pas toujours adaptées au public des seniors, conduite du changement plus complexe, départs en retraite et pertes de savoir-faire, etc.

Mais ce constat sur les conséquences du vieillissement des populations au travail ne concerne pas que la question des seniors. Regardons, en effet, quelles sont aussi les conditions de travail des plus jeunes, dont une des caractéristique en France est leur entrée tardive dans l'emploi, ces jeunes souvent mis rapidement en situation de devoir produire sans avoir toujours eu le temps d'être formés aux savoirs faire et méthodes de travail de l'entreprise. Interrogeons nous également sur les conditions de travail des autres tranches d'âges de salariés ("d'entre-deux âges") sur lesquels repose fortement l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise.

Il s'agit bien de cette prise en compte de l'amélioration des conditions de travail à tous les âges de la vie professionnelle, et c'est précisément l'objet de ce séminaire

Ne plus gérer les âges de façon discriminatoire implique un profond changement en matière de conception des situations de travail, d'adaptation des postes selon les caractéristiques des populations, de prise en compte des évolutions en terme de santé, ou encore de construction de parcours de formation tout au long de la durée de vie professionnelle.

L'ARACT Auvergne en tant qu'association paritaire, dont l'objet porte sur l'amélioration des conditions de travail dans le cadre de la prise en compte de la situation des salariés et de l'efficacité des entreprises, vous a proposé à l'occasion de ce séminaire "Ages et travail en Auvergne" de débattre à partir des expériences conduites par des entreprises avec des salariés.

Les "Actes du séminaire" présentent les éléments discutés et les pistes d'actions concrètes identifiées pour agir en entreprise sur l'amélioration des conditions de travail autour de la prise en compte de tous les âges au travail.

¹ INSEE Auvergne (2002). La lettre, février 2002.

² Plaquette et rapport « Ages et Travail en Auvergne » édités par l'Aract Auvergne 2006

Nous tenons à remercier pour leur participation et implication dans l'organisation de ce séminaire:

- *Les participants au Comité pilotage qui s'est réuni plusieurs fois associant des représentants de la DRTEFP, du Conseil Régional, du Conseil d'administration de l'ARACT et l'équipe de l'ARACT,*
- *Les entreprises témoins (Direction, Salariés, membres de CHSCT, médecin du travail et préventeurs) qui ont apporté leurs réflexions et expériences sur la prise en compte des âges au travail : Lisi Cosmétics du Cantal, Les Pépinières Delbard de l'Allier, Initial BTB du Puy de Dôme et l'ADAPEI 63 du Puy de Dôme,*
- *Nos partenaires de la prévention et de la santé au travail qui ont participé à ce séminaire et ont apporté leur contribution dans l'animation en ateliers et en séances plénières,*
- *Nos partenaires institutionnels publics et privés, de la formation et des services du travail, les consultants et chercheurs qui nous ont aussi donné leur soutien en participant à l'animation de ce séminaire,*
- *Les intervenants du réseau ANACT, qui par leur présence donnent une résonance nationale à ce séminaire régional,*
- *L'équipe de l'ARACT avec l'appui du cabinet Mati qui ont assuré la préparation de ce séminaire.*

Gageons que les "Actes du séminaire" soient pour tous un point de départ pour une mobilisation des entreprises, des salariés, des acteurs publics et privés ... pour agir dans le cadre d'actions en partenariat pour l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité des entreprises de notre région.

La qualité de vie au travail, c'est aussi la prise en compte des conditions de travail à tous les âges !

Nous vous en souhaitons une bonne lecture !

Frédéric BOCHARD

Président de l'ARACT

René BEAUDONNAT

Vice Président de l'ARACT

⇒ Un séminaire régional en Auvergne

Ce séminaire a été préparé sur la base des travaux d'un Comité de pilotage, de témoignages d'expériences d'entreprises et d'une volonté de construire ensemble, avec les participants au séminaire, des pistes d'actions concrètes pour agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail à tous les âges dans la région Auvergne.

Ce séminaire a été réalisé avec le soutien du Conseil Régional représenté par Jacques Bernard Magnier (Vice Président au Conseil Régional) et Marie Laure Gironde (Chargée de mission), la DRTEFP représentée par Pascal Bodin (Directeur régional de la DRTEFP) et l'ANACT représentée par Dominique Vandroz (Directeur de la coordination du réseau de l'ANACT).

Plus de 150 personnes ont participé aux ateliers : des chefs d'entreprises, des salariés, des représentants des organisations syndicales et professionnelles, des consultants, des représentants d'organismes institutionnels de la prévention et de la santé au travail, des étudiants, des chercheurs....

Tous ont souligné l'intérêt d'un séminaire sur la question des âges au travail, plus particulièrement sur la prise en compte des conditions de travail à l'occasion de la mise en oeuvre de projets d'évolutions organisationnelles et/ou technologiques, de prise en compte de la pénibilité et de la santé au travail, ou encore dans les actions pour le développement des parcours professionnels et des compétences dans le cadre de démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

⇒ Un séminaire pour agir sur la prise en compte des âges au travail tout au long de la vie professionnelle

Aujourd'hui les évolutions que connaît la région Auvergne sur le plan démographique (vieillesse des salariés et des populations sur les territoires), économiques (restructurations d'entreprises, difficultés de reprises d'entreprises, difficultés de recrutement, pénibilité du travail et conditions de travail...) et sociales (pertes d'emplois, santé au travail, développement des maladies professionnelles, accidents du travail,) amènent à s'interroger sur les réponses à apporter pour anticiper et/ou accompagner au mieux ces évolutions pour tous sur le territoire auvergnat.

La durée de vie professionnelle et les conditions de travail imposent une plus grande vigilance aux causes d'usure prématurée des salariés et plus largement aux questions des formes de pénibilité du travail.

Tous les secteurs d'activités sont concernés, même si les problèmes se manifestent de manières différentes. Ainsi, par exemple, le bâtiment et l'agro-alimentaire sont confrontés à des difficultés de recrutement ainsi qu'à l'usure professionnelle des plus âgés, tandis que le secteur tertiaire administratif et financier devra gérer dans les prochaines années à venir des départs massifs à la retraite. Le secteur des services, et en particulier de la grande distribution, est confronté à des formes de pénibilités du travail qui touchent certes les plus âgés, mais aussi l'ensemble des salariés, à tous les âges.

Ne plus gérer les âges de façon discriminatoire implique un profond changement en matière de conception des situations de travail. Selon les options retenues, les évolutions technologiques, mais aussi les changements organisationnels sont susceptibles, soit d'augmenter les risques d'exclusion des plus âgés, soit de faciliter leur maintien dans l'emploi.

Les évolutions interrogent aussi la question de l'accès de tous au travail, c'est à dire avec des conditions de l'accès de tous au travail, c'est à dire avec des conditions de travail favorisant, notamment, la mixité et l'égalité professionnelle.

En effet, la situation des âges au travail peut aussi concerner diversement les populations selon les sexes. La prise en compte des âges au travail dans la perspective aussi de l'égalité professionnelle est à mettre au cœur des changements à initier.

La gestion des âges oblige donc à réviser radicalement les approches antérieures en matière :

- De conception des situations de travail et de conduite du changement,
- D'organisation du travail, de répartition des tâches et d'actions pour réduire les pénibilités du travail,
- De relations entre les générations et de transmissions des savoirs.

La question de l'amélioration des conditions de travail est au premier rang des préoccupations des entreprises qui souhaitent agir pour une préservation de la santé des seniors au travail, et plus largement de tous les âges tout au long de la vie professionnelle en assurant la pérennité et le développement économique et social de leurs organisations.

⇒ Un séminaire avec les entreprises, les salariés et leurs partenaires régionaux

Plus précisément, les approches qui ont été portées pendant le séminaire se sont situées autour des préoccupations suivantes :

Pour les entreprises : quelles évolutions pour quel développement économique, quels modes d'organisation du travail et quelles pratiques en matière de ressources humaines pour notamment favoriser le maintien en emploi des seniors, des travailleurs handicapés ou avec des restrictions médicales, l'intégration des jeunes et l'accompagnement par la formation tout au long de la vie professionnelle, et plus globalement quelle prise en compte de la diversité et de l'égalité professionnelle?

Pour les salariés : quelles possibilités d'emplois sur les bassins et territoires, avec quelles conditions de travail et dans quels secteurs d'activités, quels parcours professionnels, quelles conditions de travail pour une préservation de la santé au travail, quelles évolutions professionnelles sur des territoires marqués par un fort recul de l'emploi ? Quelles actions pour agir pour la parité hommes-femmes, et permettre l'accès des femmes aux postes de travail ?

Pour les partenaires sociaux, organisations professionnelles et organisations syndicales : quels enjeux pour la concertation sociale dans les entreprises ? comment accompagner les acteurs de l'entreprise et travailler avec leurs partenaires institutionnels, en favorisant la prise en compte simultanée des objectifs de performance économiques et

d'amélioration des conditions de travail pour un emploi durable et de qualité dans la région Auvergne ?

Pour les acteurs de la formation, de l'accompagnement des entreprises, pour les acteurs de la prévention et les partenaires institutionnels de l'ARACT Auvergne : comment favoriser la complémentarité des actions respectives pour le développement des entreprises autour, notamment, de l'amélioration des conditions de travail ?

⇒ **Les objectifs du séminaire :**

L'ARACT Auvergne a souhaité organiser un séminaire régional de travail autour d'une forme et d'un contenu nouveau.

La nouveauté régionale a porté sur la méthode de travail pendant tout le séminaire.

L'ensemble des participants a été réuni dans le cadre de travaux en ateliers. Ces ateliers ont été organisés sur une base paritaire. Un premier temps d'atelier a consisté à écouter et débattre sur la base de témoignages d'entreprises et de salariés. Les participants aux ateliers ont réfléchi à la production de pistes d'actions concrètes. Chaque atelier a présenté ensuite ses travaux en séance plénière. Des personnalités qualifiées dites "grands témoins" ont apporté ensuite leurs avis et recul à l'occasion d'une synthèse finale de la journée.

La qualité des travaux réalisés pendant le séminaire a été le résultat de ces témoignages croisés, à partir d'expériences diverses, où chacun des participants s'est inscrit dans un cadre d'échanges et de débats dans le respect des points de vue de chacun et avec le souci de produire des propositions d'actions concrètes.

La nouveauté a aussi porté sur le contenu du séminaire.

Il a été envisagé dans chacun des ateliers de prendre en compte la question des âges en lien avec celle des conditions de travail à travers 3 types de thématiques précises :

- **Atelier 1 : la conduite du changement et les projets d'entreprises,**
- **Atelier 2 : La promotion de la santé au travail,**
- **Atelier 3 : les parcours professionnels, les compétences dans le contexte de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

Les travaux ont été réalisés sur la base d'échanges d'expériences et de points de vue, avec la participation large d'un public d'entreprises, de salariés, d'acteurs institutionnels de l'action publique et privée, d'étudiants et de chercheurs. Il ne s'agissait pas un séminaire d'experts ou de spécialistes, mais d'une journée de réflexion pour envisager collectivement des propositions de pistes d'actions.

Ce ne sont pas des solutions toutes faites, mais une approche globale qui a pu être ainsi construite de manière paritaire et participative. Les Actes du séminaire sont donc une production collective régionale.

Le soutien du FSE a permis non seulement de réaliser ce séminaire à l'échelle de la région mais aussi de prévoir une diffusion plus large des résultats de cette action, par l'intermédiaire des réseaux de partenaires représentés dans les travaux de cette journée impliqués (ANACT, CNAM, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie et Assemblée des Chambres de Métiers, Assemblée des Régions Françaises, services de santé au travail, branches professionnelles, organisations syndicales ...).

Les "Actes du séminaire" sont téléchargeables sur le site de :
l'ARACT Auvergne www.auvergne-aract.fr

ATELIER 1

Comment intégrer les conditions de travail dans les projets d'entreprises ?

INTRODUCTION A L'ATELIER

Les transformations macroéconomiques nécessitent une réactivité accrue des organisations. Cela induit : évolutions rapides, innovations permanentes, délais et coûts réduits, changements organisationnels et techniques... Ces changements constants se traduisent par une transformation des modes de production, et du contenu du travail, nécessitant une adaptation quasi-permanente.

- ✎ **Quel(s) enjeu(x) de l'intégration des conditions de travail aux côtés des objectifs économiques dans les projets de modernisation ?**
- ✎ **Comment effectuer un diagnostic des âges et de la diversité des populations au travail dans la conduite d'un projet de changement ?**
- ✎ **Comment se mobiliser dans l'entreprise pour anticiper et accompagner les changements ?**

**Avec le témoignage de l'entreprise Lisi Cosmétics
Georges FURS, Directeur de site - Patrick BOYER, Secrétaire CHSCT**

✎ Présentation de l'entreprise

L'entreprise LISI Cosmetics d'Aurillac est l'un des 4 sites de la branche cosmétique du groupe LISI (Link Solutions for Industry), spécialisé dans la production de bouchons, boîtiers et autres emballages destinés à la parfumerie et la cosmétique. Ce site est divisé en deux grands ateliers de production : injection et finition et compte aujourd'hui plus de 110 salariés.

Cette entreprise a connu en une dizaine d'années des évolutions structurelles et organisationnelles importantes :

- en 1995, l'entreprise SERICA est racheté par ARTEM qui en 1999 intègre le groupe LISI Cosmetics. Ces rachats modifient progressivement le fonctionnement de l'entreprise, qui passe d'une structure de type familial à une entreprise de groupe,
- en 2000, l'entreprise quitte le site de Jussac et emménage sur Aurillac. Cette implantation facilite notamment l'amélioration des conditions matérielles et spatiales de travail,
- en 2001, la branche cosmétique du groupe subit un ralentissement de son activité et le site d'Aurillac connaît en 2004 un plan social avec la suppression de 4 postes.

Depuis 2004, la situation du groupe et de l'entreprise s'est stabilisée.

TEMOIGNAGE : LISI COSMETICS

Le projet de changement technologique et organisationnel : un enjeu pour les conditions de travail

Problématique

Depuis début 2006, l'entreprise s'engage sur un nouveau projet d'envergure : la robotisation de la plupart de ces postes de fabrication.

Ce nouveau projet présente un double enjeu :

- un premier lié à la dimension économique et de rentabilité,
- un second lié à la santé des salariés, par la substitution d'activités jusqu'alors essentiellement manuelles et répétitives par des activités de conduite, d'approvisionnement et de contrôle des lignes.

Parallèlement, cette évolution technologique génère une modification importante dans le contenu du travail pour l'ensemble des salariés. Elle se caractérise notamment par une transition d'un métier d'opérateur de production vers un métier de conducteur de ligne.

LISI Aurillac doit ainsi parvenir à faciliter l'appropriation de ces nouvelles techniques de travail par une population salariée qui a construit son expertise et sa compétence sur un autre mode de travail et qui de par son ancienneté est dite « vieillissante » du point de vue du travail.

Contenu du témoignage

Le Directeur du site et le secrétaire du CHSCT impliqués dans le projet témoigneront de la démarche initiée dans l'entreprise.

Cette démarche engagée avec l'ARACT vise trois objectifs :

- un premier consiste à identifier les enjeux de chaque acteur (Direction, CHSCT, Responsable production, Responsable RH, Responsable ordonnancement, chef d'équipes, salariés, Médecin du travail) autour de ce projet technologique et organisationnel et évaluer la prise en compte des âges et des conditions de travail dans cette évolution.
- un second vise à faire le point sur l'existant. Il s'agit à l'aide de différents outils (analyse documentaire, questionnaires, observations, entretiens) de faire un état des lieux de la situation de l'entreprise du point de vue de l'organisation, de la santé des salariés et des compétences actuellement disponibles dans l'entreprise. Ce bilan aura pour finalité d'identifier les freins et leviers dans la conduite du projet.
- un troisième objectif repose sur la mobilisation des acteurs internes et externes de l'entreprise par la constitution d'un comité de pilotage paritaire (qui va suivre l'avancement de la démarche). Enfin, la conduite du projet revêtant une dimension transversale (production, qualité, organisation, management), il s'agit d'élaborer un plan d'actions qui offre des axes de travail pour chaque acteur concerné et qui définisse un calendrier des changements en cours et des améliorations possibles.

Par ce projet, l'entreprise souhaite :

- permettre à l'ensemble des personnels de production d'accéder aux compétences nécessaires pour le fonctionnement des nouvelles lignes automatisées, en limitant les dysfonctionnements organisationnels et en prenant en compte les spécificités individuelles,
- construire des parcours professionnels qui prennent en compte les questions d'âge, d'usure, de santé et de conditions de travail.

ÉCHANGES ET DEBATS

Les transformations macroéconomiques (concurrence grandissante, positions fragilisées, place prépondérante de la relation de service dans les politiques industrielles, ...) nécessitent une réactivité accrue des organisations. Cela se traduit par des évolutions rapides, des innovations permanentes, des durées de vie de produits, des délais et des coûts réduits, des changements organisationnels et techniques, ...

Ces changements constants induisent une transformation dans les modes de production, des mutations dans le contenu du travail des salariés et requièrent une adaptation quasi-permanente des outils et des Hommes.

Dans ce contexte, un certain nombre de questions émergent pour faire du changement un véritable projet d'entreprise qui soit construit et conduit dans le temps et qui limite les phases curatives, liées à la non-prise en compte de certaines dimensions en amont :

- Comment prendre en compte les conditions de travail aux côtés des objectifs économiques dans les projets de modernisation ?
- Comment intégrer âge et populations au travail dans la conduite d'un projet ?
- Comment se mobiliser dans l'entreprise pour anticiper et accompagner les changements ?

Le témoignage de l'entreprise Lisi Cosmetics sur la conduite du projet de changement technologique (robotisation de lignes de production jusqu'alors manuelles) et organisationnel (mise en place d'une démarche GPEC) permet souligner les différents enjeux inhérents à ce changement :

- Répondre aux exigences d'innovation des clients. Cette dimension a un impact direct sur le plan stratégique élaboré sur 5 ans mais cela conduit également à essayer d'avoir une réflexion en amont ;
- Enjeu de rentabilité économique en terme de productivité et de délais
- Enjeu de développement des compétences des salariés pour maîtriser la nouvelle technologie (au travers de la GPEC, de l'élaboration de plan de formation et de mise en place d'entretiens annuels)
- Enjeu de santé : substitution d'activités manuelles et répétitives (risque TMS) par des activités de conduite de lignes automatisées.

Pour cette entreprise, la question du vieillissement de la population salariée ne se pose pas en tant que telle. Toutefois, en analysant ses caractéristiques, certaines données s'avèrent importantes à considérer dans le cadre de la conduite de projet. Ainsi, la population est jeune en âge (moyenne d'âge de 41 ans) mais elle présente une ancienneté élevée sur le site (en moyenne 17 ans). Ces éléments sont significatifs :

- d'une part en terme de santé parce que l'entreprise connaît une émergence des problèmes de santé (maladie professionnelle et extraprofessionnelle, restriction d'aptitude) ;
- d'autre part, en terme de compétences dans la mesure où les salariés ont construit leur expertise et leur compétence sur un autre mode de travail que celui lié à l'automatisation (expertise et habileté gestuelle dans la manipulation des produits, savoir-faire visuel dans le contrôle des pièces ; etc.). Avec le nouvel investissement, ce sont d'autres types de compétences qui seront requis, de nouveaux savoir-faire, de nouveaux repères dans le travail qui doivent s'élaborer.

Ainsi, ce changement profond dans le contenu du travail constitue une remise en cause de l'équilibre social au sein des équipes entre les salariés qui sont parvenus à s'approprier la technologie et ceux qui rencontrent plus de difficultés pour y accéder : transition d'un métier de conducteur d'opérateur de production, travail répétitif et manuel, vers un métier de conducteur de ligne avec des tâches d'approvisionnement, de surveillance des installations et d'intervention pour la programmation ou en cas de dysfonctionnements.

Dans le cadre de ce projet, Lisi Cosmetics Aurillac se définit comme une organisation à la recherche d'un équilibre entre atteinte des objectifs, appropriation des compétences et préservation de la santé.

Sur la base de ce témoignage, les échanges entre les participants de l'Atelier 1 ont nourri les débats autour de 3 grands axes :

➤ La conception du projet de changement en cohérence avec la stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise est fortement conditionnée par les clients et les donneurs d'ordre de l'entreprise ou du groupe. Elle se décline en orientations commerciales et en objectifs de production (coût, qualité, délais). De cette stratégie va être initiée une réflexion autour des moyens en compétences, en outils, en processus, nécessaires à sa mise œuvre. L'évolution demandée et l'aboutissement de la démarche de changement requièrent une mise en adéquation entre la dimension commerciale, la dimension humaine et la dimension technique ou technologique. Ainsi, la stratégie de l'entreprise se positionne avant toute réflexion sur les conditions de travail et la gestion des âges.

Il se pose alors la question de savoir **à quel moment intégrer les conditions de travail dans les projets d'entreprise**, dans la mesure où ils constituent un levier d'efficacité, de performances économiques, et un gage de réussite des projets.

Dans ce cadre-là, la consistance et la constance dans la gouvernance de l'entreprise sont fondamentales. C'est elle qui dans la conception du projet de changement technologique et/ou organisationnel va fixer le « cap » : les étapes à suivre, le découpage temporel, le processus de mise en oeuvre, les personnes sollicitées dans le cadre de ce projet, etc.

L'instabilité rend plus complexe le changement : les gens sont face à un événement brutal, précipité et non préparé ; situation qui engendre des difficultés sur le plan individuel et collectif, notamment dans l'acceptation du changement.

Ce constat renvoie à la question de **l'accompagnement du changement** : de la communication et de l'information sur le projet, de l'identification des freins au processus, de la recherche de leviers...

➤ La prise en compte de la dimension humaine dans le projet : la question de l'accompagnement du changement

Cet aspect de la conduite du changement (innovation technologique, changement organisationnel, ...) n'est pas négligeable car elle *s'inscrit dans l'histoire d'un site, avec ses caractéristiques en termes de population (âges, ancienneté, compétences), de savoir-faire, de relations sociales.*

Il préexiste à l'introduction du nouvel outil ou de la nouvelle organisation, des registres de savoir et de compétences, des règles de travail (écrites ou non), des relations au travail et une organisation du travail, qui conduisant à des positions identitaires et sociales. Le nouvel outil industriel va, a minima, modifier ces équilibres, mais il peut aussi transformer profondément le contenu du travail et ses règles et ainsi déstabiliser les positions de chacun. Cette transformation ne sera pas aisée, si elle n'a pas été préalablement pensée et outillée².

À partir de ce constat, des réflexions émergent autour du processus d'évolution :

- Pour les personnels les plus âgés ou qui présentent une forte ancienneté dans l'entreprise, cette évolution ne sera-t-elle pas source de stress ? Parce que cela signifie apprendre un nouveau mode de travail avec peut-être la peur de ne pas y arriver, de faire des erreurs, la peur d'être débutant alors qu'auparavant on disposait d'une réelle compétence pour laquelle on avait une reconnaissance, ...

En effet, l'implantation de nouveaux modes de travail qui tendent vers de l'autocontrôle, plus d'autonomie, peuvent être anxiogènes quel que soit l'âge des salariés concernés. Et ce phénomène est souvent peu visible parce que le changement sollicite beaucoup plus profondément les salariés.

Ainsi cette situation peut d'entraîner un certain retrait, désengagement vis-à-vis du travail (démotivation, absence) voire, dans certains cas, se caractériser par une inaptitude médicale au poste.

- Pour accompagner ce processus d'apprentissage et d'adaptation, il s'agit d'aider les salariés à ne plus avoir peur d'évoluer, de changer. La

² D.Baradat, L.Bugand, M.Coppi, P.Bossard, Guide « Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail », Editions réseau ANACT.

dimension psychologique est très importante. Il y a également la dimension organisationnelle propre à l'entreprise. Qu'est-ce que l'entreprise va mettre en œuvre pour faciliter la transition entre l'ancien et le nouveau mode de travail et entre l'ancien et le nouveau mode technique ?

Sur le plan technique, la formation, le tutorat sur poste (entre les plus expérimentés anciens et les moins expérimentés avec une valorisation des personnels plus âgés), l'existence de personne ressource mobilisable à tout moment, la possibilité d'adapter les postes selon les caractéristiques des personnes, la présence d'un mode opératoire pour la résolution de problèmes constituent autant de leviers efficaces.

Sur le plan social, les modifications introduites dans le contenu du travail modifient également les savoir-faire et les stratégies d'équipe, les coopérations ou tout autre équilibre existant entre les personnes.

*Il faut souligner la nécessaire vigilance que l'on doit accorder aux dimensions sociales et humaines dans l'entreprise afin d'éviter ce qui est souvent appelé résistance au changement. Ainsi, la communication sur le projet et la prise en compte, le plus en amont possible, des activités de travail et des compétences permettent d'éviter ces difficultés. De même, les évolutions organisationnelles ne doivent pas être une conséquence du projet d'investissement matériel. Comme le montre de nombreux exemples, la redéfinition d'un processus de production, qui réduit l'intérêt au travail et lui fait perdre son sens, peut provoquer des réactions sociales fortes et, devenir contre performante. Une réflexion en parallèle est à conduire sur la cible organisationnelle, sur les scénarii d'évolution et les règles de fonctionnement des équipes (modes opératoires, indicateurs et modalités de gestion de la qualité, rotations, rôle de l'encadrement...).*³

➤ La question de la participation et la consultation des salariés dans le cadre du projet

La participation ou la consultation des salariés n'est pas toujours possible dans le cadre d'une évolution technologique ou organisationnelle en raison notamment des contraintes économiques et de fonctionnement qui laissent peu de marges à la concertation.

Néanmoins, les salariés détiennent **un réel savoir sur les conditions de réalisation du travail** (fonctionnement réel du système de production, identification des dysfonctionnements ou d'aléas, savoir-faire dans la gestion des incidents, constitution et fonctionnement des équipes, etc.). C'est la raison pour laquelle leur participation à différentes phases du projet représente une valeur ajoutée. L'encadrement est notamment

De même, l'introduction d'une nouvelle technologie ou un changement organisationnel se traduit souvent par **une modification dans les façons de travailler ou des savoir-faire maîtrisés.**

Lorsque ces changements sont introduits brutalement, on rencontre parfois des comportements de rejet par les salariés, voire par l'encadrement intermédiaire. Il s'ensuit assez rapidement l'expression d'idées reçues telles

³ D.Baradat, L.Bugand, M.Coppi, P.Bossard, Guide « Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail », Editions réseau ANACT.

que « la résistance au changement » qui toucherait principalement les salariés plus anciens. A y regarder de plus près, les salariés ne résistent pas pour résister. Ils s'interrogent sur l'avenir, ils se demandent ce qu'ils ont à gagner au changement qui se profile. La possibilité de mettre l'existence en discussion, de le soumettre à la critique, de faire exprimer les attentes et les suggestions sont autant d'éléments qui favorisent l'appropriation du projet par les salariés. L'implication des salariés dans le projet permet alors de passer d'une démarche subie à une démarche projective qui participe aussi de la formation des salariés².

ENSEIGNEMENTS ET PISTES D'ACTIONS

De ces réflexions et ces constats ont émergé un certain nombre de points de repères méthodologiques qui permettraient de répondre à la question suivante :

Comment intégrer les conditions de travail dans les projets d'entreprise ?

- La question de l'existence d'une stratégie durable est primordiale. C'est un préalable. Dans la définition de cette stratégie, doit être intégrée la dimension humaine. La stratégie doit être cohérente entre les dimensions sociales, techniques, organisationnelles, commerciales et financières.

Ainsi, il semblerait que le projet se construise en deux temps : d'abord la stratégie puis intégration des conditions de travail en explicitant et en rendant les orientations transparentes.

- Il est également important que la stratégie soit cohérente avec les dimensions organisationnelles, techniques et sociales. Pour ce faire, dans la mise en œuvre du projet, de nombreux acteurs peuvent être sollicités et notamment dans une visée de décloisonnement, de transversalité (exemple : RH, production, qualité, méthode, santé...).
- La politique de gestion de l'information est essentielle (transparence, annonce du virage, on ne peut pas laisser les gens dans le flou). L'important est de communiquer sur le virage mais « ni trop tôt, ni trop tard ».
- À moins que le projet ait lieu dans le cadre d'une création d'entreprise, il s'inscrit toujours dans une histoire. Ainsi, il est important de s'appuyer sur l'existant même s'il y a un changement. Il ne faut pas considérer que l'on part de zéro, mais au contraire s'appuyer sur l'histoire humaine, sociale et technique de l'entreprise comme partie intégrante des composantes de base du projet. Dans cette perspective un accompagnement par une personne extérieure facilite l'état des lieux et la prise de recul.
- Chaque projet nécessite une gestion du temps, mais il ne faut pas négliger la gestion des signes. Montrer l'évolution, le changement est important dans le processus de transition.
- Les conditions de travail ne sont pas seulement un coût, ils sont

également un levier : le social comme investissement. Toutefois reste encore à progresser sur la sensibilisation des dirigeants à ce constat d'efficacité.

- L'importance de l'implication des partenaires sociaux dans le projet doit se faire au-delà de l'obligation légale. S'appuyer sur les partenaires sociaux facilite la mise en œuvre d'un changement concerté car cela permet de prendre en compte les attentes ou les préoccupations du personnel en ce qui concerne les conditions de travail, le développement des compétences, l'organisation et d'interroger la faisabilité du projet du point de vue des conditions de travail (au niveau social, organisationnel, technique, humain et de la santé).
- La place de l'encadrement dans la conduite d'un projet est fondamentale parce qu'au quotidien, il est considéré comme relais de la hiérarchie mais aussi des équipes. Il est ainsi moteur du changement notamment dans l'organisation quotidienne des équipes de travail.

Comment agir pour la préservation de la santé au travail à tous les âges ?

INTRODUCTION A L'ATELIER

Accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme et turn-over, inaptitudes partielles, reclassement, handicap, pénibilité du travail... autant d'éléments qui interrogent les conditions de travail dans ce contexte de vieillissement des salariés, de l'arrivée des jeunes et de l'accès des femmes aux postes de travail. Les entreprises ont souvent des difficultés à agir en prévention, à anticiper les évolutions.

En Auvergne; 22,1 % des actifs ont plus de 50 ans, ce qui interroge d'autant plus ces dimensions.

Autour de trois grandes questions, les participants à l'atelier ont débattu :

- ✎ **Quelles actions engager pour réduire la pénibilité du travail à tous les âges?**
- ✎ **Comment prendre en compte les caractéristiques des populations au travail au regard des parcours de santé dans l'entreprise ?**
- ✎ **Comment agir en prévention dans l'entreprise avec le CHSCT, les délégués du personnel, la direction et l'encadrement, les salariés, le médecin du travail et les partenaires externes de l'entreprise ?**

✎ Présentation de l'entreprise

INITIAL BTB est une entreprise de services textile, ayant un site de production dans le Puy de Dôme de 90 salariés. Les services concernent particulièrement le nettoyage des vêtements de travail et du linge d'hôtellerie et restauration. Au-delà des services de nettoyage, l'entreprise fournit, livre, et le cas échéant retouche les produits.

L'entreprise souhaite faire face aux effets actuels du vieillissement sur la santé tout en anticipant ses effets à long terme. Plusieurs constats sont à l'origine de cette préoccupation

**Avec le témoignage de l'entreprise Initial BTB
Rodolphe PICCOLI, Directeur Régional de Prod. /
Responsable d'établissement
Jacques Emile NAPOLY, Responsable de Production.**

TEMOIGNAGE : INITIAL BTB

« Mieux vieillir en travaillant »

Problématique

L'activité est soumise à des contraintes physiques : gestes répétitifs, station debout, chaleur. Un vieillissement de la population est identifié de deux points de vue :

- L'âge et l'ancienneté du personnel sont importants en particulier en production,
- La santé au travail : il existe des déclarations de maladies professionnelles et des plaintes de salariés, principalement liées à des symptômes de troubles musculo squelettiques du membre inférieur et à des lombalgies. Si les personnes les plus âgées sont touchées, il existe également des symptômes présents chez les personnes plus jeunes, entre 40 et 50 ans.

Ces éléments de diagnostic conduisent l'entreprise à chercher à mettre en oeuvre plusieurs axes de travail :

- Réduire la pénibilité physique du travail,
- Construire des parcours professionnels à tous les âges, afin de favoriser les possibilités d'évolutions et prévenir l'usure prématurée liée au travail,
- Construire un débat concerté autour des conditions de travail, afin d'intégrer chacun des acteurs concernés dans ces réflexions.

Contenu du témoignage

L'entreprise INITIAL BTB a témoigné sur le projet qu'elle mène actuellement et qu'elle a intitulé "mieux vieillir en travaillant". Ce projet, initié avec l'ARACT, a pour objectif de s'intéresser à la santé des salariés, et de proposer des améliorations du point de vue :

- De l'aménagement des postes de travail,
- De l'organisation du travail,
- Des parcours professionnels, ou de la manière dont l'entreprise peut effectuer une démarche de prévention pour tous les salariés, dès l'entrée dans l'entreprise.

Il est rappelé en introduction qu'aujourd'hui, les accidents du travail, les maladies professionnelles, les inaptitudes, interrogent les conditions de travail. Si ces manifestations sont plus marquées chez les travailleurs vieillissants, il est important de dépasser la problématique des plus âgés pour s'intéresser aux situations de travail pour l'ensemble des salariés, et mener une démarche de prévention permettant de favoriser une préservation de la santé à tous les âges.

Un groupe de travail composé de l'encadrement et de salariés de la production, réfléchit sur la mise en oeuvre d'actions concrètes tenant compte des préoccupations sur la santé au travail des salariés et de l'évolution des compétences et des métiers.

Pour cela, 4 types d'actions sont engagés :

- Une cartographie des postes et des populations au travail, afin d'identifier les postes critiques du point de vue de l'âge, de l'ancienneté et de l'état de santé des personnes,
- Une grille de questionnement sur les effectifs, les compétences, la pénibilité sur les postes, afin de repérer des leviers d'actions sur chaque poste de travail ou secteur d'activités,
- Relier les thématiques âges, santé, compétences à la question des parcours professionnels : aménagement des postes, pénibilité, analyse des indicateurs de santé...
- Construction d'un plan d'actions : actions, calendrier, personnes en charge de la réalisation.

L'objectif de ce travail est de permettre à terme au CHSCT de disposer d'outils de diagnostic et d'actions pour agir avec les salariés de la production et l'encadrement, pour trouver des solutions :

- Pour le reclassement des personnels qui connaissent des restrictions médicales sur certains postes,
- Pour réduire les contraintes physiques des postes sur lesquels il y a, en particulier, une exposition à des risques de troubles musculo-squelettiques,
- Pour définir des parcours professionnels avec des évolutions dans les métiers de l'entreprise.

Lors de l'atelier du séminaire, plusieurs représentants du groupe de travail (direction, encadrement, salariés membres du CHSCT) ont témoigné de l'évolution de la thématique dans l'entreprise depuis le début de l'action (du diagnostic au groupe de travail). Ils ont présenté également les éléments de méthode qui se sont dégagés de ce travail collectif.

ÉCHANGES ET DEBATS

Le témoignage de l'entreprise INITIAL BTB, et les apports des différents participants ont orienté les échanges autour de cinq points clés pour la préservation de la santé à tous les âges.

✎ Une démarche autant préventive que curative, qui interroge aussi les caractéristiques des salariés et leur parcours.

Dans l'entreprise INITIAL BTB, l'organisation du travail est devenue difficile, en raison d'un nombre important de restrictions médicales, avec peu de possibilité d'aménagements. Elle s'aperçoit donc que la démarche de prévention pour tous doit être alliée à l'action auprès des travailleurs les plus en difficultés.

L'analyse des caractéristiques d'âges, d'ancienneté, de compétences de salariés, permet de comprendre comment se fait le parcours et quels sont les facteurs qui favorisent ou non la pénibilité puis les problèmes de santé au travail.

Cette approche permet de mettre en lien l'organisation des postes, les conditions de travail, les caractéristiques individuelles des salariés et leur parcours.

La construction d'actions de prévention passe aussi par cette approche globale.

✂ L'implication des salariés dans les démarches de prévention.

L'écoute et l'implication des salariés dans les démarches apparaissent comme des points forts de l'amélioration des conditions de travail. Deux choses sont mises en avant dans les débats :

- Si l'aménagement physique des postes est important, l'écoute des salariés permet de mettre en avant d'autres aspects de la pénibilité, liées à la perception du travail, aux contraintes d'organisation, à la résolution des aléas, aux relations de travail, qui influent aussi sur la santé et les conditions de travail,
- L'implication des salariés dans les démarches, au sein de groupes de travail par exemple, permet de confronter les approches et de proposer des pistes d'actions concrètes,

✂ La construction d'indicateurs propres à l'entreprise.

Les indicateurs sont des outils nécessaires pour construire une prévention durable dans l'entreprise. Ils aident à la compréhension des situations et, s'ils sont reconnus, ont un objectif de dialogue entre les différents acteurs.

Aussi, il est important que ces indicateurs soient construits et partagés dans l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent permettre de mettre en lien la pénibilité physique avec les personnes, en croisant des données de santé, d'âge, d'ancienneté, de production et de compétences des salariés. Il est ressorti du débat l'importance pour l'entreprise de prendre en compte des indicateurs de santé au travail aux côtés des autres indicateurs de performance économique.

✂ L'amélioration des conditions de vie au travail, qui influent sur l'état de santé.

Différentes interventions ont abordé la question des conditions de vie au travail: horaires de travail, prises de repas, locaux de pause ... (notion de temps de travail satisfaisant).

Cette question est à mettre en lien avec l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

✂ La coordination entre les acteurs de la prévention et les acteurs de l'entreprise

La coordination des actions de prévention et des actions de types ressources humaines (compétences) en interne à l'entreprise a été retenue par les participants à l'atelier comme un enjeu de réussite de la performance économique et sociale.

Par ailleurs, cette coordination renvoie également à celle qui peut se dégager de la complémentarité entre les différents partenaires externes de l'entreprise (ARACT, CRAM, service de santé au travail, et autre organisme public ou privé intervenant auprès de l'entreprise).

Par ailleurs, la diversité des thèmes évoqués pendant le débat renvoie à une coordination large des thèmes et des acteurs autour de :

- La conception des postes,
- Les aménagements techniques,
- La formation,
- L'intégration des salariés,
- L'organisation du travail,
- Les indicateurs de santé.
- Du travail, aux contraintes d'organisation, à la résolution des aléas, aux relations de travail, qui influent aussi sur la santé et les conditions de travail,
- L'implication des salariés dans les démarches, au sein de groupes de travail par exemple, permet de confronter les approches et de proposer des pistes d'actions concrètes,

ENSEIGNEMENTS ET PISTES D' ACTIONS

À l'issue de cet atelier, plusieurs pistes d'actions sont avancées autour d'une question centrale :

Comment préserver la santé des plus jeunes et permettre aux plus anciens de devenir de jeunes retraités ?

Cette question renvoie à la préservation de la santé dès le début de la vie active et au lien entre santé et parcours professionnels.

Ainsi:

- La communication et le partage entre les différents acteurs de l'entreprise passe notamment par l'implication des salariés (qui peut se faire par des groupes de travail),
- La création d'indicateurs est à faire de manière pluridisciplinaire : créer des indicateurs pertinents et éventuellement les comparer avec d'autres entreprises, créer des outils de dialogue social. Plusieurs outils peuvent être utilisés : idée de fiche de signalement des éléments indésirables, questionnaire...

Au regard des éléments échangés lors de cet atelier, les pistes d'action suivantes ont été identifiées :

La réduction de la pénibilité du travail à tous les âges passe par :

- L'analyse des conditions de réalisation du travail, au travers des éléments physiques et cognitifs.

- L'analyse globale de l'organisation et des conditions de travail, pour dégager des marges de manœuvre à différents niveaux : aménagement des postes, matériel, organisation, gestion des ressources humaines,
- L'analyse des indicateurs de santé au travail avec d'autres indicateurs qui renvoient plus aux ressources humaines ou à l'organisation du travail : les accidents, les maladies professionnelles, les arrêts de travail, en lien avec l'absentéisme, les demandes de formation, de changement de postes ...
- L'articulation des démarches préventives d'amélioration des conditions de travail aux côtés des démarches plus curatives,
- La prise en compte des parcours professionnels sur plusieurs années, pour comprendre les parcours d'exposition aux risques professionnels, et donc construire ensuite des parcours professionnels qui préservent la santé au travail des salariés,
- Le démarrage d'actions de prévention à tous les âges, et notamment pour les jeunes actifs à leur entrée dans la vie professionnelle, pour favoriser la prévention et éviter qu'ils rencontrent des ruptures professionnelles dues à des problèmes de santé au travail.

La prise en compte des caractéristiques des populations au travail au regard des parcours de santé dans l'entreprise peut passer par :

- La compréhension des profils des personnes présentes, qui demande une analyse conjointe des âges, des données de santé en lien avec les compétences des salariés et leur fonction.
- La compréhension des parcours des personnes, qui passe par un recueil de données sur les postes occupés, donc les formes de contraintes rencontrées par les salariés en lien avec la pénibilité exprimée.

Selon les données recherchées, cette compréhension peut se faire sur un échantillon représentatif ou sur l'ensemble des salariés. Dans les deux cas, il est important d'allier les données recueillies auprès de l'entreprise aux données recueillies auprès des salariés, en particulier sur les postes occupés et les parcours professionnels.

Par ailleurs, il est important d'associer le recueil de données quantitatives (âges, ancienneté, accidents du travail et maladies professionnelles, absentéisme), au recueil de données qualitatives (contexte, histoire de l'entreprise et changements mais aussi expression des salariés sur la pénibilité du travail et son évolution).

Enfin, les débats ont mis en avant l'importance de la méthode pour agir en prévention. Pour impliquer le CHSCT, les délégués du personnel, la direction et l'encadrement, les salariés, le médecin du travail ou encore les partenaires externes de l'entreprise, il s'agit de :

- Organiser un suivi des actions permettant l'intervention de chacune des parties prenantes, par exemple en organisant des comités de pilotage réguliers et/ou en utilisant les instances existantes comme le CHSCT.
- Recueillir les points de vue des salariés sur la vision de la pénibilité et de l'usure professionnelle et en débattre avec les points de vue de l'encadrement, du médecin du travail, des services prévention... . En effet, ces deux notions de pénibilité et d'usure professionnelle ne sont pas toujours analysées de la même manière. Du débat peut émerger des solutions d'amélioration des conditions de travail durables.
- Impliquer les salariés dans la phase de recueil de données, notamment sur les conditions de réalisation du travail.
- Organiser un retour aux salariés sur les actions ou réflexion engagées.

ATELIER 3

Quelle prise en compte des dimensions du travail dans les démarches GPEC ?

INTRODUCTION A L'ATELIER

Dans le contexte de vieillissement de la population, la GRH est devenue un enjeu pour une gestion des parcours professionnels et de santé à tous les âges. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ouvre sur les questions de formations, de compétences et d'évolution du travail. S'interroger sur les parcours tout au long de la vie professionnelle permet d'intégrer les attentes et les caractéristiques des populations au travail à tous les âges.

- ✂ **Quels parcours professionnels à tous les âges et en particulier pour les seniors ?**
- ✂ **Comment mettre en lien les indicateurs RH et les indicateurs de santé au travail ?**
- ✂ **Comment construire des parcours tout au long de la durée de vie professionnelle ?**

Avec les témoignages de l'entreprise Pépinières DELBARD

Pascal BONNEFOY, Resp. emploi formation –

Ludovic RAMIN, Resp. secteur

et de l'association privée ADAPEI 63

Christian DUBOEUF, DRH - Yannick DERUEL, Représentant CE

TEMOIGNAGE : DELBARD

Transmission des compétences et parcours professionnels

Présentation de l'entreprise

La pépinière DELBARD est à l'origine une entreprise familiale, créée en 1935 dans le département de l'Allier. Elle compte aujourd'hui des implantations commerciales au niveau international. La pépinière compte 140 salariés permanents et embauche une cinquantaine de salariés saisonniers en particulier sur des périodes courtes entre septembre et novembre. Le site de Malicorne dispose de plusieurs métiers :

- La recherche variétale,
- La production : arbres fruitiers, rosiers, porte-greffes, plantes annuelles et vivaces et petits fruits,
- La distribution : elle fournit les jardinerie Delbard mais effectue également de la vente à distance aux particuliers et de la vente à d'autres enseignes de jardinerie.

Actuellement, l'entreprise se trouve dans une double phase d'évolution :

- ↳ Changement de Direction Générale
- ↳ Vieillesse des effectifs

Problématique

L'entreprise établit plusieurs constats :

- Il existe un savoir-faire spécifique à l'entreprise et au métier, détenu par des salariés anciens dans l'entreprise,
- Beaucoup de départs auront lieu dans les années à venir,
- Le métier reste très manuel et pose des questions de santé à long terme pour les salariés anciens mais aussi pour les nouveaux arrivants et les personnels saisonniers,
- De ce fait, l'attractivité du métier est en jeu.

L'entreprise souhaiterait anticiper les effets du vieillissement et le renouvellement de population en travaillant en priorité sur le transfert des compétences. Deux objectifs sont poursuivis :

- Conserver les compétences spécifiques au métier, jusqu'ici peu identifiées, dans le cadre du renouvellement des salariés,
- Favoriser l'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés en identifiant les savoir-faire de prudence et les gestes qui permettent aux salariés les plus expérimentés de préserver leur santé.

Dans un contexte d'évolution de la population (notamment départs en retraites), l'entreprise sera amenée à travailler sur la transmission des compétences et la coopération entre les générations. Aujourd'hui, il existe une transmission orale de la compétence qui laisse peu de place à l'anticipation et au développement des

parcours professionnels. Pour favoriser la transmission, l'entreprise doit donc travailler sur les savoir-faire mais aussi faire le lien avec la stratégie de l'entreprise, l'organisation et les conditions de travail.

Aussi, dans sa démarche, l'entreprise s'attache-t-elle à identifier :

- Les grandes orientations de l'entreprise qui auront des implications sur le développement des compétences,
- Les populations sensibles du point de vue de l'âge, de l'ancienneté, du statut ou de la santé,
- Les savoirs faire du point de vue de la technique et du point de vue de la préservation de la santé (stratégies de prudence),
- Les éléments d'organisation qui facilitent la mise en œuvre de ces savoirs faire et la préservation de la santé,
- Les éléments du parcours professionnel des personnes qui facilitent le développement des compétences ou au contraire ne permettent pas l'acquisition de celles-ci.

Contenu du témoignage

Le responsable emploi formation et des salariés impliqués dans le projet témoigneront de la démarche engagée dans l'entreprise.

Cette démarche pour la transmission des compétences engagées avec l'ARACT poursuit plusieurs objectifs :

- Engager une démarche globale qui prenne en compte la stratégie de l'entreprise et l'organisation du travail: travailler sur la transmission des compétences tout en prêtant attention à la manière dont l'entreprise souhaite évoluer, avec les compétences à développer ou non,
- Avoir une réflexion sur les parcours professionnels et de santé.
- Impliquer à leur niveau les différents acteurs,
- Développer une méthode pour la transmission des compétences,

Un comité de pilotage composé de représentants de la direction et des salariés a été constitué pour suivre et porter le projet. Une activité est choisie pour travailler sur les méthodes de transmission des compétences : repérer les compétences mises en œuvre et les points importants de la transmission des compétences. À partir de ce chantier d'expérimentation, l'entreprise pourra dégager les points clés de sa démarche de transmission puis généraliser la démarche.

TEMOIGNAGE: ADAPEI 63

Intégrer les âges dans une démarche d'amélioration des conditions de travail chez les personnels de services généraux

🗨️ Présentation de l'entreprise

L'ADAPEI du Puy-De-Dôme est née en 1959 par la volonté de parents d'enfants handicapés mentaux résidants sur la région Clermontoise de se réunir pour faire face au handicap et initier la création de structures d'accueil pour la prise en charge de cette population d'enfants.

L'ADAPEI du Puy-de-Dôme, en lien avec l'UNAPEI, est une association privée qui a donc aujourd'hui pour objectifs principaux :

- Accueillir et aider les familles ayant la responsabilité d'une personne handicapée mentale, apporter à ces familles un appui, notamment par l'intermédiaire des sections locales,
- Prendre en charge les personnes handicapées mentales, en liaison avec sa famille pour lui assurer la meilleure intégration possible.

L'association met en œuvre des solutions adaptées aux personnes handicapées mentales en matière de projets individuels, en lien avec les familles, avec l'aide de professionnels. Elle comprend 5 sections locales ainsi que 36 établissements et services répartis en 3 secteurs enfants (IMP, IME, SESSAD, CMPP), travail protégé (CAT et entreprise adaptée), hébergement, pour mener à bien sa mission.

L'ADAPEI du Puy-de-Dôme emploie aujourd'hui plus de 600 personnes, réparties dans 36 établissements et services où se côtoient différents métiers, avec une forte proportion de personnels en temps partiel.

🗨️ Problématique

Le contexte des évolutions de l'ADAPEI du Puy-de-Dôme (évolutions des publics accueillis, des salariés, de la législation, de l'association elle-même) a conduit l'association à s'interroger sur la manière de conduire simultanément des actions visant à assurer un service de qualité, améliorer les conditions de travail et proposer aux salariés une activité de travail, des parcours professionnels qualifiants et satisfaisants ...

Aujourd'hui, au vue de l'autonomie des structures, des difficultés d'organisation mais aussi du vieillissement des populations accueillies et des salariés, des inaptitudes apparaissent avec des difficultés de reclassement. L'absentéisme dû aux inaptitudes engendre des dysfonctionnements dans l'organisation et impacte la qualité de service mais aussi la qualité de travail.

Un des enjeux de l'ADAPEI du Puy-de-Dôme porte sur l'anticipation de ces évolutions (restrictions médicales, départ prématuré de l'entreprise, absentéisme,...) et de leurs conséquences (perte des compétences et des savoir-

faire, augmentation du turnover, dysfonctionnement dans l'organisation quotidienne des équipes, etc.).

L'ARACT Auvergne a proposé à l'association de travailler sur les indicateurs RH (âge, ancienneté, parcours, absentéisme, maladies professionnelles ...) afin de pouvoir mettre en parallèle les parcours professionnels et de santé des salariés des différentes structures.

Cette action donne l'occasion d'impulser une dynamique commune à l'ensemble des établissements de l'ADAPEI du Puy de Dôme mais également de travailler dans le cadre d'une démarche globale en anticipant le vieillissement et en gérant les ressources humaines de manière à prendre en compte la totalité des salariés de l'entreprise.

Contenu du témoignage

L'association ADAPEI du Puy-de-Dôme, au cours de son témoignage a présenté :

- Son activité, ses prestations, les différents secteurs qui la compose et le type de population accueillie,
- Le contexte actuel du secteur, les évolutions diverses de l'association,
- Les étapes de la prise en compte des problématiques liées à la gestion des âges au travail par les différents acteurs de l'association,
- La mobilisation des instances représentatives (CE, CHSCT) sur la problématique.
- Le travail engagé avec l'ARACT Auvergne sur les indicateurs RH et la démarche globale pour la prise en compte des parcours professionnels et des parcours de santé au travail.

ÉCHANGES ET DEBATS

Les éléments du débat qui a suivi la présentation de ces deux expériences d'entreprises ont porté sur la question des représentations sociales sur les âges : la place des jeunes et des seniors dans la société actuelle et le monde du travail, les inégalités dans les parcours professionnels.

Plus particulièrement, les points suivants ont été mis en avant :

- La question des parcours professionnels et de santé dans l'entreprise
- L'histoire de l'entreprise : sa stratégie, ses évolutions salariales, ses collectifs de travail, sa gestion des ressources humaines (construction de carrière, accès à la formation ...),
- L'histoire du salarié : sa carrière, ses évolutions, la façon dont il construit son parcours, sa vision de ses propres compétences (individuelles ou collectives),

- La prise en compte de la santé dans l'entreprise : l'existence de parcours fragilisants avec une usure physique et mentale, la prise en compte dans l'entreprise des savoir-faire des salariés liés au travail et à la santé (savoir-faire de prudence) et le repérage des facteurs fragilisants.

🗨️ La question de la place du salarié

- La place physique du salarié dans l'entreprise : ergonomie des postes de travail, les espaces individuels et collectifs de travail, les espaces de retrait (prise de distance face au risque),
- La question du lien social et de la collaboration dans l'entreprise : la place du salarié dans les savoirs partagés et la transmission de ces savoirs,
- La place du salarié dans la stratégie de l'entreprise, son employabilité, le contrat psychologique qui lie le salarié à son organisation (liens implicites dont fait partie la reconnaissance).

🗨️ La question de l'anticipation :

- La capacité d'intégrer une logique durable en amont : penser la stratégie et la place du salarié en amont,
- La construction des outils de veille (indicateurs) : par qui ? en intégrant les différents points de vue (RH/médecins du travail/production),
- La traduction des indicateurs : difficulté d'avoir des indicateurs qualitatifs et de formaliser le progrès par des indicateurs.

🗨️ La vision de la GPEC par les entreprises

Les entreprises en Auvergne ont de fortes préoccupations mais pas nécessairement sur les ressources humaines. Elles commencent à se préoccuper de la GRH lorsqu'elles se trouvent dans une situation d'urgence (maladie professionnelle, départs à la retraite, demande de mobilité, usure psychique ...).

La GPEC est un thème qui "effraye" les entreprises. La plupart du temps, elle est perçue comme un processus lourd, abstrait, que seuls les grands groupes peuvent mettre en place.

Les entreprises se trouvent face à des difficultés dans l'anticipation des parcours professionnels et de santé.

Une des pistes proposées dans l'atelier pourrait être de sensibiliser les entreprises, avec les partenaires (DDTEFP, DRTEFP, branches ...) par l'intermédiaire d'entreprises qui leur ressemblent (TPE/PME, activités similaires) et ayant réussi une démarche GPEC.

🗨️ La transmission des savoirs

Suite au témoignage de l'entreprise Delbard, les débats se sont orientés vers la transmission des savoirs.

Cette transmission doit s'organiser autour des parcours professionnels, de la valorisation des salariés et de la prise en compte de leur identité au travail, tout en évitant les conflits intergénérationnels (d'autant plus que le savoir peut être source de pouvoir).

La question a surtout été de savoir comment donner envie au salarié de transmettre, comment lever les freins sociaux ?

🔗 Le rôle de l'entreprise

- Dans la transmission des savoirs et la mobilité des salariés (notamment à travers la formation professionnelle), quel est le rôle de l'entreprise ?
- Jusqu'où doit-elle aller dans la construction des parcours professionnels individuels ?
- Si la santé au travail est du ressort de l'entreprise en ait-il aussi le cas de la formation professionnelle ?
- Doit-elle penser seule le parcours du salarié ou ce dernier doit-il également être partie prenante de sa carrière?

Dans cette réflexion, l'accent a été mis sur le rôle des partenaires de l'entreprise dans la construction des parcours, notamment les organismes de formation et les partenaires sociaux.

🔗 L'importance pour l'entreprise de réaliser un diagnostic de sa situation

Durant les débats, l'accent a été mis sur la stratégie de l'entreprise en amont de la GPEC. L'entreprise et les partenaires sociaux ont parfois des difficultés à se projeter et à relier la GPEC à la stratégie globale de l'entreprise.

Pour cela, les débats se sont orientés vers l'importance pour l'entreprise de réaliser un « diagnostic » de sa situation à travers notamment sa population, ses évolutions, ses marges de manœuvre mais également ses indicateurs.

Pour savoir où l'entreprise va, il est nécessaire de savoir d'où elle part.

Dans ce cadre, les indicateurs peuvent être un moyen pour l'entreprise de construire sa GPEC et les parcours professionnels et de santé des salariés. Pour cela, il serait nécessaire que les entreprises puissent :

- Connaître et construire des indicateurs de base (populations, données de santé),
- Construire les indicateurs reflétant le travail avec les différents partenaires (RH, médecin du travail, salariés, production),
- Relier les indicateurs avec la stratégie globale de l'entreprise dans une logique d'anticipation,

- Utiliser les indicateurs comme base de « négociation » avec les partenaires sociaux.

ENSEIGNEMENTS ET PISTES D' ACTIONS

À l'issue des travaux de l'atelier, les pistes d'actions suivantes ont été proposées par les participants :

- Renforcer l'accompagnement de l'entreprise, notamment des managers les aider à se positionner par rapport aux problématiques d'usure/pénibilité au travail, d'intégration des nouveaux entrants ... en liant ces éléments à la stratégie d'entreprise
- Construire un guide pratique avec des questions clés et des exemples d'outils (types d'indicateurs utilisables...) : place de l'entretien individuel, quels acteurs pour quelles actions ...
- Identifier et repérer des indicateurs RH et de santé, utiles à l'entreprise et faire le lien entre eux pour une meilleure prévention et la construction de parcours de santé et professionnels.
- Développer un accompagnement neutre et individualisé pour les salariés (faire accepter la notion de mobilité, préparer, rassurer) et les aider à travailler sur « l'identité au travail » : de quoi je me sens investi, quelles sont mes compétences, qu'est ce que je m'interdis notamment en terme de mobilité ...
- Favoriser la transmission des savoirs entre anciens et jeunes, en respectant le savoir-faire individuel, éviter la standardisation pour permettre à l'entreprise de conserver son capital « savoir » au sein de l'entreprise.

Âges et travail en Auvergne

Jeudi 6 décembre 2007, Saint Amant Tallende

CONCLUSION

À l'issue des travaux en atelier, les participants au séminaire ont souligné plusieurs questions sur lesquelles ils ont souhaité interpeller les grands témoins du séminaire :

- A quelles conditions intégrer la prise en compte des âges et des conditions de travail dans les projets d'entreprises ?
- Comment préserver la santé au travail des plus jeunes et permettre aux plus anciens de devenir de jeunes retraités ?
- Comment faciliter et développer les échanges de savoir-faire en tenant compte des besoins d'homogénéiser des pratiques de travail ? comment permettre l'épanouissement de chacun alors que les compétences peuvent aussi "standardiser" les salariés ?
- Jusqu'où peut aller le rôle du chef d'entreprise, voire sa responsabilité, dans l'accompagnement du parcours professionnel du salarié ?

Les grands témoins du séminaire ont apporté une contribution/réaction à ces questionnements en proposant quelques points de repères.

Pour Philippe Trouvé, Directeur du CER-ESC/CRA-Céreq, il est important de réfléchir dans deux orientations tout à fait particulières pour engager des pistes d'actions qui prennent en compte les âges et l'amélioration des conditions de travail :

- Quelle est la place de la stratégie dans la prise en compte des conditions de travail et des changements dans les entreprises ? Autrement dit, quelle est la part des conditions de travail et des caractéristiques de santé au travail à tous les âges dans les critères de performance sur lesquels les entreprises se fixent des objectifs ?
- Comment développer un management de rétention qui réussisse l'intégration des plus jeunes et leur fidélisation tout en proposant des parcours professionnels pour chacun quel que soit l'âge? P.Trouvé relève la difficulté des modes de management pour articuler les problématiques des âges : conserver les plus âgés en préservant leur santé dans l'entreprise, intégrer les plus jeunes sur lesquels reposent des exigences fortes en terme d'efficacité de production alors que les formes d'emplois proposées restent souvent précaires (temps partiels, CDD, intérim....).

Dominique Vandroz, Directeur de la coordination du réseau ANACT, réagit aux questions soulevées par les travaux du séminaire en rappelant que la question des âges au travail est complexe et mérite d'être portée globalement au regard des préoccupations des entreprises et des salariés. Il met en évidence notamment les points suivants :

- La question des "âges au travail" implique les chefs d'entreprises, les salariés, les organisations syndicales en entreprises, mais aussi les acteurs des politiques publiques ou les intervenants privés, à l'échelle des entreprises, des branches, des territoires, des partenaires sociaux c'est donc à ces niveaux que doit être posée la question des pistes d'actions à mettre en oeuvre.
- Il convient aussi de regarder cette question des "âges au travail" à travers les représentations sociales qu'elle véhicule, et qui peuvent être facilitatrices ou quelques fois bloquantes pour construire des pistes d'actions durables.
- Traiter de la question des "âges au travail" nécessite aussi de prendre en compte les conditions de travail des salariés, des chefs d'entreprises, pour en mesurer les enjeux en terme d'adaptation du travail et de l'organisation pour permettre une préservation de la santé à tous les âges.
- Enfin, les "âges au travail" renvoient aussi à la capacité de construire des parcours professionnels autour d'un développement des qualifications et des compétences tout au long de la vie professionnelle. Il s'agit de l'employabilité, de la capacité à suivre des évolutions et changements à tous les âges.

Pour Philippe Trouvé et Dominique Vandroz, le réseau ANACT et ses partenaires en région ont un rôle à jouer pour accompagner les entreprises et les salariés à construire des actions pour agir sur "les âges au travail". Les témoignages qui ont illustré toute cette journée de débats et de réflexions montrent bien que ce n'est pas simple, mais que c'est possible, concrètement et en partenariat.

À l'issue des travaux, et en conclusion, F.Bochard, Président de l'ARACT Auvergne, rappelle que l'ARACT est un organisme paritaire, à la disposition des entreprises et des salariés pour agir en faveur des "Âges au travail", autour de l'amélioration des conditions de travail et de l'efficacité des organisations.

Âges et travail en Auvergne

Jeudi 6 décembre 2007, Saint Amant Tallende

LISTE DES PARTICIPANTS

TITRE	NOM	PRENOM	QUALITE	STRUCTURE
Monsieur	TROUVE	Philippe	Directeur	CEREQ/ESC/CRA-Céreq
Monsieur	TRUSSARDI	Roger	Adjoint au Chef de Division Développement Industriel	DRIRE
Monsieur	ROCHEFORT	Thierry	Responsable du Département Changements Techniques et Organisationnels	ANACT
Monsieur	VANDROZ	Dominique	Directeur Coordination du réseau	ANACT
Monsieur	BOCHARD	Frédéric	Président	ARACT AUVERGNE
Monsieur	FURS	Georges	Directeur de site	LISI COSMETICS
Monsieur	BOYER	Patrick	secrétaire CHSCT	LISI COSMETICS
Monsieur	NAPOLI			INITIAL BTB
Monsieur	PICCOLI			INITIAL BTB
Monsieur	DUBOEUF	Christian	DRH	ADAPEI

Monsieur	DERUEL	Yannick	Représentant CE	ADAPEI
Monsieur	BONNEFOY	Pascal	Responsable emploi formation	PEPINIERES DELBARD
Madame	DUPRONT	Marianne	Directrice	DRTEFP
Madame	ROYFE	Marie Hélène	Médecin du travail	STSV
Monsieur	GIGOUX	Rémi		CRAM
Monsieur	BEAUDONNAT	René		Vice-Président ARCAT AUVERGNE
Monsieur	MULLER	Renaud		Maître de Conférence Université Blaise Pascal
Madame	BRUNSWIG	Martine		Déléguée Régionale au Droits des Femmes
Madame	FURNESTIN	Cécile	CRFP Auvergne	Administratrice Aract Auvergne
Madame	PIEDPREMIER	Isabelle	Infirmière	ROCKWOOL
Mademoiselle	FAUCHER	Véronique		EMSP Les Galoubies
Monsieur	NUGIER	Yves		EMSP Les Galoubies
Docteur	FAURE			AIST DE RIOM (63)
Monsieur	BOYER			CAPEB 63
Docteur	FOMBARDIER	Marie Noëlle		AIST BRIOUDE (43)
Madame	PERRUSSEL	NATHALIE	secrétaire CHSCT	FONTANILLE
Monsieur	TERROSO	FRANCISCO PAULO	Délégué syndical CFDT	FONTANILLE
Madame	ARTAUD	NICOLE	Secrétaire CE	FONTANILLE
Madame	NEUVILLE	EMMANUELLE	Psychologue sociale	EDS CONSEIL
Madame	RASTOUL-MIGNE	CLAIRE	Psychologue sociale	EDS CONSEIL
Monsieur	SENAME	ALAIN	Administrateur ARACT	ADMINISTRATEUR CFDT
Madame	LORIQUET	Christine	Secrétaire Syndicale	INTERCO CFDT 63
Madame	PEROL	Edith	Référente santé au travail handicap CFDT (URI)	INTERCO CFDT 63
Madame	LEBLANC	Ghislaine	Directeur	OPCALIA AUVERGNE

Madame	NUGIER	Célia	Assistante formation	OPCALIA AUVERGNE
Madame	TERRISSE	Laurence	Conseiller Haute Loire	OPCALIA AUVERGNE
Madame	DUMAS	Sophie	Conseiller formation	OPCALIA AUVERGNE
Monsieur	BOST DE CHIER	Patrice	Responsable administratif et financier	OPCALIA AUVERGNE
Monsieur	PHILIPPON	CHRISTOPHE	Chargé de mission	OPCALIA AUVERGNE
Madame	BARON	Nathalie	Conseiller	OPCALIA AUVERGNE
Monsieur	BIERJON	Stéphane		GRAM
Monsieur	RIBRAG	Patrick	DRH	DAPTA
Monsieur	GOURE	Pascal	Chargé de mission économie sociale	CHORUM
Monsieur	JAVION	Henri	Administrateur ARACT	CFE-CGC
Madame	LEROUX	Gisèle	Directrice	Association pour le Développement du Pays d'Aurillac
Monsieur	DAURES	Florian		Régional Compagnie Aérienne Européenne
Monsieur	BONNET	Patrick	Consultant	BCL-CONSEILS
Monsieur	DIEF	Jean-Paul	Conseiller en Formation Continue	RECTORAT/DAFPIC
Madame	SOMBARDIER	Marie Noëlle	Médecin du travail	SERVICE SANTE AU TRAVAIL BRIOUDE
Monsieur	BOUILLER	Franck	Chargé de missions SAMETH 03	OHE PROMETHEE 03 SAMETH 03
Monsieur	DEPOISIER	Daniel	Chargé de missions	ANACT (ST)
Monsieur	EUZET	Bernard	Président	
Monsieur	RIVAUD	Jean-Marc	Ingénieur Conseil Stagiaire	Service Prévention GRAM AUVERGNE
Madame	ARDOIN	Christine	Technicienne Paie/Assistante RH	DIETAL SA
Madame	DUCHÊNE	Guylaine	Infirmière	DIETAL SA
Madame	MATHIEU	Sylviane	Médecin du travail	STSV
Monsieur	BOUBON	Christophe	Responsable Formation Interne	SNOP
Monsieur	BAILLY	Claude	Animateur Prévention Sécurité	SNOP
Madame	BOLIS	Jacqueline	DRH	VILLE DE CLERMONT FERRAND
Monsieur	BILLON-GRAND	Jacky	Relations extérieures sociales	AG2R DR LYON ST-ETIENNE

Monsieur	DELARIVIERE	Jean François	Délégué Régional Auvergne	AGEFIPH
Madame	CHABOSSON	Frédérique	Chragée d'étude	AGEFIPH
Monsieur	TABELLION	Bertrand	GAZACA	Secrétaire Général
Docteur	BRAYE	Dominique	Médecin du travail	AIST 43
Docteur	FRANC	Marie-Claude	Médecin du travail	Service de Santé au Travail
Madame	MILLETTE	Marie	Chargée de mission	CANTAL EXPANSION
Madame	LACROIX	Agnès	Chargée de mission Emploi Formation	COMMUNAUTE DE COMMUNES LES CHEIRES
Madame	JACQUIER	Colette		CCI DU CANTAL
Monsieur	HUGON	Alain		SA MANARANCHE
Monsieur	JULIEN	Marcel	Educateur	ARPEJ - LA CORDEE
Monsieur	ALLEMAND	Nicolas	Conseiller commercial	GROUPAMA RHONE ALPES AUVERGNE
Madame	ROUGIER	Monique	Présidente	Syndicat Intercommunale d'Aide à Domicile des canton de Lezoux - Maringues - Vertaizon
Madame	RODRIGUEZ	Dominique	Directrice	Syndicat Intercommunale d'Aide à Domicile des canton de Lezoux - Maringues - Vertaizon
Madame	GLACE	Jocelyne	Directrice	Syndicat Intercommunale d'Aide à Domicile des canton de Lezoux - Maringues - Vertaizon
Monsieur	SERIN	Dominique	Consultant	Cabinet DSI
Madame	SALABERT	Véronique	Chargée de communication - Service CPER	DRTEFP AUVERGNE
Madame	VIGNERESSE	Christine	Dirigeante	COACHING EVOLUTION
Madame	OUVRARD	Vanessa	Conseiller formation	OPCALIA AUVERGNE
Madame	PAULHAN	Frédérique	Assistante formation	OPCALIA AUVERGNE
Monsieur	BOUDARD	Patrick	Adjoint au Maire	MAIRIE DE THIERS
Madame	CHOMILIER	Carine	Consultants RH	FIDAL
Madame	ASTIER	Cécile	Consultants RH	FIDAL

Mademoiselle	JUIN	Jade	Etudiante	LYCEE MURAT
Monsieur	CHABROL	Stéphane	Membre comite de groupe VINCI	SANTERNE
Monsieur	CHOY	Alain	Ingénieur-Conseil Régional Adjoint	CRAM AUVERGNE
Madame	PASTEL	Lucie	Chef de projet	UCCIMAC
Monsieur	GRENIER	Christian	Administrateur ARACT	
Monsieur	DIAS	Laurent	Administrateur ARACT	
Monsieur	JAVION	Henri	Administrateur ARACT	
Monsieur	ALMODOVAR	Alain	Administrateur ARACT	
Monsieur	SOALHAT	Michel	Administrateur ARACT	
Monsieur	GRANDJEAN	François	Administrateur ARACT	CFTC
Monsieur	MOLIMARD	André	Président Directeur Général	COPRA
Monsieur	FONTAINE	Benoît	Statisticien	DRTEFP
Madame	COSNARD	Christine	Chargé de mission Emploi Formation	ADECCO-Direction Régionale Auvergne- Limousin
Monsieur	DEAT	Jean-François	Chargé de mission	Adecco
Monsieur	ARLABOSSE	Thierry		Mairie de Clermont-Ferrand
Monsieur	MOISSENKO	Konstantin	Membre du CHSCT	Régional Compagnie Aérienne
Madame	DEJOUR	Nathalie	Consultante en géomatique	CABINET DECIGIS
Monsieur	BERTON	Hugues	Expert Immobilier Membre Du Comité régional ANPE	ASSEDIC AUVERGNE
Monsieur	BOREL	Christophe	CFTC	ASSEDIC AUVERGNE
Madame	CAPELLI	Séverine	DSC Chronopost	CHRONOPOST
Monsieur	OILGEN-KRANTZ	Claude	Directeur	TGS Consulting
Madame	COSTA	Christelle	Conseiller en Formation	AGEFOS PME
Madame	DEVEREAUX	Florence	Psychologue du Travail	ARRGOS
Madame	DOLCI	Isabelle	Ergonome	ERGO ID
Madame	LEROY VENDEVELLE	Françoise	Consultante	AGENCE EVOLUTION

Madame	RUER	Agnès	DDE	CONSEIL REGIONAL
Madame	CHEVRIER	Karelle	Chargée de mission	UREI AUVERGNE
Madame	PEURON	Laurence	Responsable qualité	Centre hospitalier de Riom
Monsieur	MOINEAUX	Patrick	DEI	CONSEIL REGIONAL
Monsieur	DUPONT	Alexandre	Président UD 63	CFE-CGC
Madame	PIGEON-RABELLE	Monique		CFE-CGC
Madame	GENTAL	Michelle		CFE-CGC
Monsieur	BEGON	Gérard	Ingénieur Prévention	OPPBTP
Madame	SCHOEFLER	Catherine	Médecin du Travail	VILLE DE CLERMONT FERRAND
Madame	DECONQUAND	Claudine		CPAM
Monsieur	MANDINAUD	Vincent	Chargé de mission	ANACT
Madame	GRUGEON	Hélène	Conseillère Bilan de Compétence	CIBC 63
Monsieur	BRENAS	Mickaël	Responsable Hygiène Sécurité	CONSEIL REGIONAL
Monsieur	BALBI	Igor	Inspecteur du Travail	DRTEFP



Présentation : insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail

Actions sur les âges :

« Accompagnement à la vie au travail des personnes handicapées »

Les objectifs :

- Analyser les situations rencontrées par les personnes handicapées chez leur employeur actuel en tenant compte de l'évolution prévisionnelle du handicap et du poste de travail afin d'identifier les zones de risques, les difficultés éventuellement rencontrées, les capacités et souhaits d'évolution des personnes,
- D'envisager les mesures à mettre en œuvre pour améliorer la situation ou faciliter une évolution ou une orientation nouvelle, et accompagner si besoin la mise en œuvre.

Le contenu :

- Adhésion à la fois de l'employeur et du salarié concerné,
- Réaliser un diagnostic de la situation professionnelle du salarié travailleur handicapé,
- Accompagnement à la mise en œuvre du plan d'action.

Les bénéficiaires :

- Tous les salariés travailleurs handicapés en CDI, ayant au moins 2 ans d'ancienneté dans leur entreprise, bénéficiaires de la loi du 11 février 2005,
- Toutes les entreprises, secteur concurrentiel ou non relevant du champ de l'Unedic en dehors des entreprises adaptées et des entreprises ayant un accord agréé. Sont considérées comme prioritaires les entreprises qui emploient des personnes handicapés « seniors », c'est-à-dire âgées de 45 ans et plus.

Contact :

Frédérique CHABOSSON

Chargée d'études et de développement à l'AGEFIPH

tél : 04 73 34 72 60

Appuis aux entreprises : « le diagnostic conseil »

Les objectifs :

- Éclairer l'entreprise ou le groupe sur sa situation vis-à-vis de l'emploi des personnes handicapées, lui donner les moyens de définir des orientations stratégiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Le contenu :

- Recueil et analyse de données quantitatives et qualitatives sur les plans économique, social et organisationnel permettant une connaissance de la situation actuelle de l'entreprise ou du groupe vis-à-vis de l'emploi des personnes handicapées, des freins et des leviers d'action en présence et une analyse prospective de cette situation,
- Élaboration et analyse comparative de pistes d'actions tant en contenu qu'en modalités permettant à l'entreprise ou groupe de définir son projet en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Les bénéficiaires :

- Toutes les entreprises de 250 salariés et plus relevant du champ de l'Unédic .

Contact :

Gaëlle GUERY

Chargée d'études et de développement à l'AGEFIPH –

tél : 04.73.34.72.60

Autres organismes partenaires :



**MSA Fédération Auvergne
75 bd François Mitterrand
63000 Clermont-Ferrand**



**CRAM Auvergne
Service prévention des risques
48-50 bd Lafayette
63058 Clermont-Ferrand cedex 1**

LES SERVICES DE SANTE AU TRAVAIL : AIST



Présentation :

OPCALIA opérateur interbranche, interprofessionnelle et interrégionale. Dans le droit-fil de cette orientation, l'emploi des seniors, l'insertion des débutants ou de personnes en situation de handicap, la lutte contre l'illettrisme, la discrimination... s'inscrivent désormais plus au cœur de la mission d'**OPCALIA Auvergne**.

Actions sur les âges et / ou appuis aux entreprises :

- *Encourager la gestion et la formation des seniors,*
- *Étude sur les pratiques de gestion des seniors en entreprise, EQUAL,*
- *Un guide d'accompagnement des entreprises et un outil d'aide à la décision « Seniors modes d'emplois »*

Contacts :

Ghislaine LEBLANC Directeur
OPCALIA Auvergne
18, Avenue de l'Agriculture 63100 CLERMONT FERRAND
Tel : 04.73.98.32.32
e.mail : ghislaine.leblanc@opcalia-auvergne.com
www.opcalia-auvergne.com



**Préfecture de la Région Auvergne
Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité**

Présentation :

Service de l'Etat, ayant pour missions de lutter contre toutes les formes d'inégalités

Action sur les âges et/ou appuis aux entreprises :

Des aides financières peuvent être apportées aux entreprises :

- *Au conseil, pour développer une stratégie d'égalité professionnelle H/F (de moins de 300 salariés),*
- *Aménagement de vestiaires et/ou acquisition du matériel ergonomique (entreprises de moins de 600 salariés) pour des femmes recrutées sur des postes occupés par des hommes ou pour toutes les entreprises qui ont signé un accord sur l'égalité professionnelle.*

Contacts :

Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité,

Martine BRUNSWIG

Préfecture – 18 bd Desaix

63033 CLERMONT FERRAND cedex 1

Tel : 04.73.98.63.17

Fax : 04.73.98.63.08

Mail : martine.brunswig@puy-de-dome.pref.gouv.fr

Courriel : droits-des-femmes@puy-de-dome.pref.gouv.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Présentation :

Les CCI d'Auvergne sont des plates-formes de services à destination des entreprises, qui assurent un maillage de proximité et une cohérence territoriale nécessaire au développement économique.

Actions sur les âges et/ou appuis aux entreprises :

La CCI Montluçon propose aux PME un diagnostic Ressources Humaines pour :

- *Établir une base de réflexion sur les ressources humaines et leur gestion ;*
- *Trouver des orientations pour l'amélioration de la gestion des compétences et des potentiels.*

L'outil destiné à accompagner les entreprises dans leur démarche de GPEC, le **DIAGRH** s'attache à analyser l'ensemble de la **gestion des ressources humaines** pour élaborer des **recommandations** devant, à terme, **revaloriser le facteur humain** dans l'entreprise, notamment à travers les **compétences**.

8 Thématiques :

- Organisation du travail
- Recrutement
- Formation
- Rémunération
- Gestion des compétences
- Relations sociales
- Information et communication
- Management du personnel

Une démarche en 3 étapes :

- Etape1 : entretien sur les huit thématiques traitées
- Etape2 : restitution (synthèse de l'entretien/propositions de recommandations)
- Etape3 : recommandations (suggestions d'actions)

Contacts :
Brigitte Bringer
04 70 02 50 24

**ARACT Auvergne
Parc Technologique La Pardieu
2, avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont-Ferrand**

Tél 04 73 44 35 35 – Fax 04 73 44 35 39

E.mail : aract-auvergne@anact.fr

www.auvergne-aract.fr