

PAPYBOOM : CHANGER L'IMAGE

INTRODUCTION

Une enquête récente réalisée par le réseau de l'Anact auprès de 10 000 dirigeants d'entreprises montre une prise de conscience des évolutions démographiques en cours et de leur impact sur le monde du travail : vieillissement de la population active, allongement de la vie professionnelle, départs à la retraite massifs...

Mais si les effets du vieillissement préoccupent un certain nombre d'entreprises, rares sont celles qui s'engagent dans des démarches d'anticipation. Quant aux salariés, devant l'obligation de travailler plus longtemps, ils hésitent entre déni, fatalisme ou recherche de solutions individuelles.

Dans un contexte économique caractérisé par des changements permanents, la réflexion sur le vieillissement et ses conséquences s'impose pour l'entreprise comme pour ses salariés.

Mais comment aborder cette question nouvelle et complexe ?

Certaines entreprises s'y sont essayé avec succès, comme le montrent les cas présentés dans cette fiche pratique.

- Le premier cas met en évidence que la prise en compte des situations et des attentes individuelles des salariés anciens permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en ré-alimentant le dialogue.
- Le deuxième cas analyse comment une entreprise s'empare de la question du vieillissement pour instaurer d'autres pratiques permettant le maintien dans un métier « usant ».
- Le troisième cas montre comment une association, avec l'aide d'un tiers, s'engage progressivement dans un dialogue qui débouche sur un accord pour prévenir l'usure professionnelle.

Certaines organisations syndicales d'employeurs comme de salariés ont aussi voulu investiguer le sujet.

- Le dernier cas montre comment deux d'entre elles ont cherché à outiller la réflexion des acteurs sociaux pour pouvoir dialoguer de manière efficace.

Fiche réalisée par
Didier Bisson,
Loes Mercier,
chargés de mission d'Aravis
Geneviève Trouiller, *chargée de mission de l'Anact*

ÉCOUTE, DIALOGUE ET COOPÉRATION : TROIS CLÉS POUR RÉUSSIR LA GESTION DES FINS DE CARRIÈRE

LE CONTEXTE

Dans ce cabinet d'architecture de 20 salariés, un tiers de l'effectif a plus de 52 ans, composé, en majorité, de projeteurs âgés de 56 à 60 ans. L'entreprise est confrontée, non seulement à des difficultés de recrutement dans cette population professionnelle rare, mais aussi au manque de motivation des anciens projeteurs. Le dirigeant décide de faire appel à un consultant pour l'aider à planifier les départs et élaborer une stratégie de renouvellement de ces effectifs tout en aménageant les fins de carrière des anciens.

LE DÉROULEMENT

Des entretiens individuels sont organisés avec tous les salariés de plus de 55 ans pour évaluer les forces et faiblesses des postes actuels, identifier les souhaits en matière de fin de carrière et planifier les départs. Une restitution des entretiens à la direction, puis aux salariés concernés permet de partager et d'enrichir les constats.

Les entretiens révèlent un certain nombre de problèmes ou de demandes des salariés âgés qui font suite aux changements d'organisation qu'a traversés l'agence. La suppression du poste de chef du Bureau d'Études et la mise en place d'une organisation par projet ont responsabilisé et motivé les architectes et les ingénieurs mais ont déstabilisé les projeteurs.

Ceux-ci ont dû s'adapter à des styles de management différents entre les trois directeurs de projet, à un travail devenu plus répétitif et à une nouvelle répartition des tâches ne permettant plus une vision globale des projets.

Concernant les fins de carrière des plus de 55 ans, les situations individuelles sont très diverses : certains n'ont pas les trimestres nécessaires pour une retraite à taux plein, d'autres doivent conserver leur niveau de salaire actuel pour répondre à leurs obligations familiales. Finalement, aucun salarié n'envisage son départ avant au moins quatre ans!

La direction prend alors conscience qu'au regard des nouvelles dispositions concernant la retraite (Loi Fillon) et des demandes individuelles, il devient fondamental de se centrer sur une amélioration des fonctionnements et des

coopérations pour gagner en efficacité et en confort de travail.

Pour ce faire, trois axes d'action sont définis :

- La mise en place d'un groupe de travail constitué de différentes catégories de salariés en vue de formaliser des méthodes de travail et d'élaborer un référentiel de compétences pour les métiers clés de l'entreprise.
- L'organisation d'une formation-action pour les directeurs de projet afin de construire un référentiel commun de management par projet et favoriser une synergie entre les équipes.
- La mise en place d'un suivi individuel pour accompagner la réflexion et la décision de chaque salarié de plus de 50 ans dans la gestion de sa fin de carrière.

DES REPÈRES POUR AGIR

Ne pas faire l'impasse sur la situation des anciens. Les associer aux évolutions en cours plutôt que les considérer comme des « presque partants » pour tirer profit de leurs savoir faire issus de l'expérience. Cette valorisation est aussi un moyen de maintenir ou de réactiver l'adhésion de cette population aux objectifs de l'entreprise.

L'échange sur les méthodes et l'élaboration de référentiels entre les métiers et les générations ont contribué à l'amélioration des coopérations.

Prendre en compte les situations et les attentes individuelles de chaque salarié permet de planifier les départs et de maintenir la motivation des salariés âgés. Le recueil de leurs attentes a été réalisé par un consultant qui les a restituées de manière anonyme. Cela a facilité l'expression de certaines difficultés telles que le rythme de travail trop élevé ou le scepticisme des anciens sur la suite de la démarche.

La direction l'a entendu et a donné des preuves de son engagement par la mise en œuvre du plan d'actions. Cela a fortement contribué à une amélioration du climat social et a favorisé une nouvelle implication des salariés âgés.

VIEILLISSEMENT OU USURE ? MAINTENIR DANS L'EMPLOI TOUS LES SALARIÉS EN RÉVISANT LES PRATIQUES

LE CONTEXTE

En cinq ans, ce club de fitness intégré à un complexe d'hydrothérapie enregistre 12 accidents du travail avec arrêt. Six des sept animateurs sportifs sont concernés. Les blessures sont multiples et sérieuses (rupture du tendon d'Achille, déchirures, lésion méniscale, claquages...). Un des accidents conduit à une inaptitude et au reclassement d'un salarié de 30 ans. Par ailleurs, trois d'entre eux, âgés de 45 à 50 ans, multiplient les accidents avec ou sans arrêt.

LE DÉROULEMENT

Dans ce contexte, la direction, consciente que c'est l'activité même du club qui est en jeu, décide d'engager une réflexion sur la prévention de l'usure prématurée, le maintien dans l'emploi d'une population salariée vieillissante et la gestion des parcours professionnels. À noter que ce dernier sujet est quelque peu tabou pour des animateurs sportifs très attachés à leur métier et ayant une représentation parfois singulière du vieillissement dans cette profession : « *si tu restes jeune dans ta tête, le corps suit* », affirment les plus anciens...

Dans un premier temps, soucieuse de marquer sa volonté de mettre fin à cette situation, la direction prend plusieurs décisions pour pallier au plus urgent : modification de l'organisation et des plannings, renforcement de l'équipe par des CDD, arrêt des activités à faible fréquentation... Parallèlement, un groupe de travail, accompagné par Aravis et réunissant direction et animateurs sportifs, engage une réflexion sur plusieurs séances : apports théoriques sur la santé au travail, analyse des facteurs source d'accidents, réalisation de fiches actions. Dix familles de facteurs sont identifiées. Au fur et à mesure que les salariés prennent conscience des causes de leur problème, c'est leur capacité même à faire évoluer leur situation de travail et à en maîtriser les risques qui s'en trouve améliorée. Ce qui fait dire à une animatrice poly-accidentée de 46 ans : « *Je viens de comprendre ce qui m'est arrivé...* ».

Parmi ces facteurs émerge la question du vieillissement et de l'usure professionnelle. Prise de

conscience collective, confiance et transparence dans les débats permettent peu à peu de lever le tabou. Des pistes de solutions sont avancées : individualisation du service à la clientèle permettant d'alterner tâches douces et intensives, intégration dans l'activité de tâches du secteur hydrothérapie (ressourcement mamans/bébés, relaxation), nouvelles activités (accueil, conseil, promotion de l'hydrothérapie...), réflexion sur les parcours professionnels en lien avec le sport, etc. Autant de solutions impensables quelques mois avant pour des animateurs soucieux de rester sur leur cœur de métier. Deux ans plus tard, aucun accident n'est à déplorer.

DES REPÈRES POUR AGIR

Les apports théoriques sur les composantes de la santé au travail ont permis aux participants du groupe d'élargir le regard qu'ils portaient sur leur propre situation de travail et d'être en capacité de comprendre et d'expliquer leur ressenti. Ceci a facilité le passage à l'étape suivante de recherche de solutions.

La question du vieillissement dans le travail, bien qu'individuelle, est aussi une affaire de représentations collectives. Or, ces dernières, particulièrement stéréotypées, voire teintées de préjugés en ce qui concerne l'âge, peuvent difficilement évoluer sans passer par **une mise en débat**. D'où l'intérêt d'engager un travail collectif de « déconstruction - reconstruction » de ces représentations.

S'emparer de cette question ne va pas de soi. Son appréhension passe par un **processus de maturation** : volonté de la direction, levée des craintes, confiance, dialogue et transparence, prises de conscience, évolution des représentations...

La problématique du maintien dans l'emploi des plus âgés doit s'accompagner d'**une réflexion conjointe sur l'usure professionnelle des plus jeunes** pour que la situation ne se reproduise pas de manière cyclique.

QUAND LE DIALOGUE ABOUTIT À UN ACCORD SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

LE CONTEXTE

Cette association départementale compte 1300 salariés, répartis dans 40 établissements. Elle assure des missions d'accueil, d'encadrement, d'éducation d'enfants et d'adultes inadaptés.

En 2005, l'association s'est saisie de la question du vieillissement via deux enquêtes. Celle de la direction visait à anticiper les départs à la retraite, alors que celle des représentants du personnel cherchait à repérer les principales sources d'usure professionnelle.

À la suite d'un dispositif de sensibilisation à la gestion des âges mis en place par l'organisation syndicale, l'Anact et Aravis ont réalisé une analyse démographique de l'effectif global et une analyse plus qualitative dans trois établissements, dans une perspective de prévention de l'usure professionnelle.

Ces investigations ont permis la prise de conscience de plusieurs faits : vieillissement de la pyramide des âges, nombreux départs en retraite, départs plus ou moins précoces dans les métiers de l'éducatif, accès à la formation et à la mobilité nécessitant une plus grande visibilité, engagement et sens au travail bousculés du fait notamment de l'accumulation des réglementations... Tous ces facteurs renforcent l'impression d'être usés, et ce, bien que de nombreuses initiatives aient été lancées ou soient en cours (entretien annuel d'évaluation, VAE*, démarche qualité...). Ces résultats ont été restitués au comité de pilotage constitué de la direction et des représentants du personnel.

LE DÉROULEMENT

Pour passer du diagnostic à l'action, quatre étapes significatives ont été réalisées.

1. En réponse à la sollicitation de l'organisation syndicale, restitution des résultats auprès des délégués syndicaux puis débats.

Cela a permis une plus grande appropriation des résultats du diagnostic concrétisée par la co-réalisation d'une synthèse du diagnostic. Ainsi « outillés » les représentants du personnel ont organisé une information auprès de leurs mandants. Par ailleurs cette synthèse a été diffusée à la direction générale, premier acte d'une volonté affichée de collaboration.

*Validation des acquis de l'expérience

2. Exploitation des bilans sociaux par la réalisation de tableaux de bord basés sur deux indicateurs éclairant le phénomène d'usure professionnelle (absentéisme et nombre de CDD en remplacement des absences). Ces tableaux de bord ont été discutés en comité central d'entreprise : deuxième acte de l'engagement des représentants du personnel dans leur volonté d'agir sur la question de l'usure.

3. Initiation par la direction générale d'un processus favorable à la mobilité inter-établissement.

4. Signature d'un accord-cadre.

Dans une recherche de cohérence, plusieurs réunions entre les différents acteurs ont permis de clarifier les points de vue de chacune des parties, de mesurer le niveau d'engagement et de mettre en place une commission pour la co-construction d'un accord-cadre.

Les membres de cette commission, avec l'appui de l'Anact, ont convenu de s'engager dans la signature d'un accord-cadre sur le développement du bien-être au travail des salariés, comprenant deux volets : la prévention de l'usure professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (âge, parcours professionnels, mobilité).

DES REPÈRES POUR AGIR

- Direction et représentants du personnel se sont approprié la question par rapport à leurs propres enjeux mais c'est avant tout le fait de **partager avec l'autre partie qui a permis de passer à une phase de construction.**
- **La réalisation d'une analyse démographique** permet de préciser le problème : dans le cas présent, identifier les principales sources d'usure.
- **Utiliser les outils existants** (bilans sociaux...) pour exploiter des indicateurs qui objectivent les problèmes posés.
- **L'accompagnement par un tiers** après le diagnostic a favorisé l'appropriation des résultats et a permis de **créer les conditions de l'élaboration d'un accord.**

QUAND LES PARTENAIRES SOCIAUX CONSTRUISENT DES MÉTHODES POUR CERNER LA QUESTION DU VIEILLISSEMENT

**Comment engager une réflexion entre les différents acteurs de l'entreprise sur un sujet qu'on ne maîtrise pas encore, pour lequel on n'a pas encore identifié ses propres enjeux ?
Voici deux exemples de démarches innovantes conçues pour aider les acteurs de l'entreprise à engager cette réflexion.**

UNE ACTION TERRITORIALE CONDUITE PAR UNE ORGANISATION SYNDICALE DE SALARIÉS

Cette organisation syndicale départementale souhaite sensibiliser les entreprises de son territoire et former les délégués syndicaux à la question du vieillissement. Après une formation pour les animateurs du projet sur le vieillissement démographique, des questionnaires sont envoyés aux sections syndicales d'entreprises préalablement repérées.

Le questionnaire doit être rempli individuellement par les salariés de l'entreprise. Ensuite, la section syndicale ou un groupe de travail *ad hoc* analyse les réponses afin d'établir un premier état de la question du vieillissement, d'évaluer son niveau de prise en compte dans la stratégie de l'entreprise et d'identifier les enjeux des salariés. Il s'agit par la suite de formuler des arguments pour proposer à la direction une démarche de diagnostic réalisée par un tiers, en l'occurrence l'Anact et Aravis.

Cette action a permis de réaliser un état des lieux dans cinq entreprises pour objectiver la réflexion des différents acteurs et favoriser l'ouverture d'un dialogue sur le sujet. Une de ces interventions est présentée dans cette fiche pratique *Quand le dialogue aboutit à l'accord sur le bien-être au travail*.

Un comité de pilotage composé d'acteurs institutionnels et sociaux du territoire a suivi la mise en œuvre du dispositif et des actions engagées.

« LE MIROIR DES ÂGES », UNE ACTION DE SENSIBILISATION AVEC L'APPUI D'UNE ORGANISATION PATRONALE

Dans cette expérience néerlandaise impulsée par le gouvernement, il s'agit de faire réaliser un état de la question du vieillissement dans l'entreprise par des enquêtes-actions s'appuyant sur un outil conçu avec l'appui d'une organisation patronale. La mise en œuvre de la démarche conditionne l'accès à des financements pour des actions favorisant le maintien dans l'emploi des seniors.

Cette démarche se construit en deux temps. Tout d'abord, les salariés d'un côté et la direction de l'autre se font une idée plus précise des effets du vieillissement dans leur entreprise, des problèmes qui se posent déjà, des risques probables et des défis à relever. Certaines des 25 questions nécessitent une recherche d'informations (ex. pyramide des âges, données sur l'absentéisme, plan de formation...). Ainsi, l'outil aide chaque partie à approfondir ses connaissances et à construire son propre point de vue.

Dans un second temps, une confrontation des différents points de vue est organisée (effet miroir de l'outil) pour aboutir à la mise en place d'actions concertées destinées à résoudre ou à prévenir les problèmes.

Plus tard, un deuxième tour permet de mesurer l'impact des actions mises en œuvre, de constater l'apparition éventuelle de nouveaux problèmes nécessitant de nouvelles actions correctrices ou préventives.

Ainsi, cette approche par étapes successives vise à fournir aux acteurs de l'entreprise un cadre à l'apprentissage et à la discussion sur un sujet nouveau, pour inventer des réponses pragmatiques à la mesure des problèmes.

DES REPÈRES POUR AGIR

S'engager dans un dialogue social sur le sujet nouveau du vieillissement nécessite plusieurs conditions :

- Prendre le temps de se faire une idée plus précise des questions pour élaborer un point de vue et laisser le temps à l'autre partie de faire de même. Ensuite, confronter les points de vue.
- Éclairer la nature du problème par la recherche de données objectives.
- Respecter l'autre partie, ses enjeux, sa connaissance du sujet et surtout se faire réciproquement confiance.
- Le recours à des outils spécifiques peut s'avérer utile.

POUR ENGAGER VOS DÉMARCHES DE CHANGEMENT

Prendre en compte la question du vieillissement et de ses impacts dans l'entreprise réclame un véritable apprentissage progressif de la part des acteurs concernés. Employeurs et salariés sont chacun détenteurs d'une partie des clés du problème. De ce fait, la recherche de solutions passe nécessairement par la mise à plat de la situation spécifique de l'entreprise.

Pour engager ce travail, **différents moyens sont à la disposition des acteurs de l'entreprise** pour faciliter la réalisation d'un état des lieux et l'élaboration d'un plan d'action.

DANS VOTRE ENTREPRISE

Un certain nombre de documents contiennent des informations ou des indicateurs qui peuvent enrichir l'analyse et permettre ensuite le suivi des engagements pris et des actions décidées.

- Votre document unique (DU).
- Votre plan de prévention des risques.
- Votre plan de formation.
- Votre bilan social.
- Votre accord GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

DANS LE RÉSEAU ANACT-ARACT

Le réseau a développé un certain nombre d'outils pour vous aider à réfléchir seul ou accompagné d'un intervenant sur la question du vieillissement :

Des outils

Plaquette *L'allongement de la vie professionnelle* (Aravis)

Questionnaire flash *Allongement de la vie professionnelle* (Aravis)

L'autodiagnostic *Gestion des âges* sur www.carto.anact.fr (début 2008)

Agir Sur... La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant (Anact)

Des interventions

- L'analyse démographique (Aravis)
- Le diagnostic court (Aravis)

D'autres ressources documentaires sur

- Le site d'Aravis : www.aravis.aract.fr
- Le site de l'Anact : www.anact.fr

LES DISPOSITIFS PUBLICS

Les pouvoirs publics financent des prestations de conseil pour aider les entreprises à réaliser un diagnostic et/ou un plan d'action :

- SECURISE-RA (sécurisation des parcours professionnels en Rhône-Alpes) :
Conseil régional
www.rhonealpes.fr
- ACE GPEC (Appui conseil aux entreprises sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : DRTEFP ou DDTEFP
www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr
- FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) : DRTEFP ou DDTEFP
www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr
- Le site du Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité informe sur les aides de l'État (GRH, formation...)
www.travail-solidarite.gouv.fr

AUTRES RESSOURCES

- Les cabinets conseils pour des bilans de compétences.
- Votre OPCA.
- Le médecin du travail.

