

COMMENT ABORDER LA DEUXIEME PARTIE DE CARRIERE

(Les travailleurs âgés dans mon entreprise : leur place, leurs difficultés,
leurs atouts)

QUAND PARLER DE CETTE QUESTION ?

Il y a un changement dans l'entreprise : nouvelle ligne de production, vous vous réorganisez, plan de formation, ...

A l'occasion d'un ou plusieurs cas particuliers : accident, reclassement, inaptitude

Lors de l'établissement de la fiche d'entreprise,
Lors de la rédaction du document unique d'évaluation des risques en entreprise

Suite à l'émergence d'une série de plaintes concernant des difficultés au poste à l'occasion des visites médicales ou lors de certaines activités de l'entreprise faisant craindre une ou des inaptitudes à moyen terme :

certains salariés semblent « limites »,
on peut quantifier le nombre de personnes, le ou les services concernés.

Sur demande du CHSCT, CTP, CTE, de la direction...etc.

Lors de l'analyse des indicateurs de l'entreprise :

Pyramide d'âge }
Absentéisme }

AVEC QUI ? Quel interlocuteur solliciter ?

Le médecin du travail est l'interlocuteur privilégié [cf. doc.]

Celui qui est intéressé :

Chef d'entreprise, CHSCT, DP, CADRES de direction, ...

Celui qui a une marge décisionnelle : recrutement, reclassement, organisation du travail,...

POURQUOI dois-je m'en occuper dès maintenant?

Les aspects **physiologiques** et **démographiques** sont développés dans un document annexe.

Arguments propres à l'entreprise :

QUESTION	REPONSE
<p>COMBIEN il y a-t-il de salariés âgés dans mon entreprise ? Selon les services ? Notre culture d'entreprise est-elle tournée vers l'exclusion ou l'intégration?</p>	
<p>MOBILITE INTERNE des salariés : Quels sont les postes sensibles ou réputés « durs »? Quels sont les postes où l'on veut aller ? Ceux que l'on veut quitter ?</p>	
<p>TURN-OVER : Quels sont les postes difficiles à pouvoir ? Pourquoi ? Combien ai-je de CDD et d'intérimaires ?</p>	
<p>INDICATEURS = Quels sont les derniers incidents critiques : Accidents du Travail / Maladies Professionnelles ? ABSENTEISME ? INAPTITUDES ou RESTRICTIONS ? CONFLITS?</p>	
<p>GESTION des CARRRIERES : Quelle ancienneté moyenne dans l'entreprise ? selon le poste ? Comment se mélangent les âges ? Existe-t-il une COOPERATION jeune/âgés ?</p>	

QUE PUIS-JE FAIRE?

A . FAIRE COINCIDER DES LOGIQUES APPAREMMENT CONTRADICTOIRES

L'EMPLOYEUR ou L'INSTITUTION	LE MEDECIN ou LE PREVENTEUR	LE SALARIE ou LE GROUPE PROFESSIONNEL
Un besoin à court terme	La santé sur 40 ans	Le revenu et les avantages sociaux
Production, efficacité, bénéfique	Des capacités fluctuantes	Les conditions de travail matérielles et humaines
Remplir une fonction, une mission	Adapter le travail à l'homme	La carrière, la stabilité de l'emploi

B . AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Reconnaître l'expérience professionnelle du salarié :
 - o mettre en place une « procédure » afin de recueillir l'avis des salariés vieillissants sur les postes de travail
 - o faire partager l'expérience des salariés vieillissants auprès des autres salariés (formation, tutorat, binôme, groupes d'échanges de pratiques)
 - o garder l'expertise des anciens lors de l'apparition des nouvelles technologies, ne pas « enterrer » la mémoire de l'entreprise
 - o « déminer » les conflits générationnels
- Faire des études de poste, préserver les postes dits « allégés »,
- Traiter disciplinairement les comportements inadéquats au travail : pour les salariés visés c'est prévenir les débordements, pour les autres c'est préserver une image de justice. Bref, éviter de considérer comme « flemmard » un salarié qui n'y arrive plus...
- Informatisation et contrôle du travail ne doivent pas se faire en comptabilisant la seule partie visible du travail (production), analyser également la part invisible du travail qui prend du temps mais donne son sens à l'activité
- Préserver la cohésion des équipes et un collectif autonome.
- Inciter à la mixité dans les équipes, afin de favoriser l'échange des savoir-faire : idée de RECIPROCITE
- En cas de reclassement, encourager 3 niveaux de motivation : celle du responsable de service, celle de l'individu, celle du groupe (empathie). Préparer le collectif de travail à recevoir le nouveau reclassé

C . PRINCIPE DE MOBILITE

- former = ne jamais arrêter d'apprendre
 - o rendre habituel voir « imposer » un Rv avec son supérieur type bilan de carrière
 - o concertation autour du plan de formation
 - o les choix de formation doivent faire l'objet de négociation
- encourager l'aptitude au changement = pas de polyvalence sans tenir compte des problèmes de santé et des affinités interpersonnelles
 - o la polyvalence de l'équipe doit être visée plus que la polyvalence individuelle
 - o préparer les équipes lors des changements techniques et organisationnels
- Réfléchir au recrutement
 - o Adéquation de la fonction avec la qualification : attention aux surdiplômés
 - o Faire une politique sociale sans être dans l'excès (emploi ou travail ?) : donner une image à l'entreprise, agir sur la culture d'entreprise
 - o Tenir compte du poids de la carrière antérieure sur la fonction proposée lors du recrutement

- politique de la carrière :
 - Préserver les postes dits « allégés »
 - Faire du recrutement interne, de la promotion professionnelle
 - Adapter la pyramide des âges
- Organiser la mobilité :
par exemple,
 - Entre 3 et 5 fois dans une carrière
 - Unité de temps de 8 à 10 ans
 - Etablir un parcours, permettre les compétences renouvelées
 - Se reconverter, ou, garder le même métier, mais dans d'autres environnements
 - Mobilité inter-entreprise, au sein d'un groupe, de la branche professionnelle, d'une région, ...etc.

D . TENIR COMPTE DE L'EVOLUTION DE LA SANTE (cf doc.)=
Utiliser l'avis du Médecin du Travail

- Y-a-t-il un l'âge « critique » dans l'entreprise ?
- Repérer des situations critiques : incidents, remarques, avertissements, absentéisme (maladie, maternité et disponibilité), AT, inaptitudes ou aptitudes avec réserves...
- Santé Physique = par ex : douleurs articulaires ou vertébrales, fatigabilité, ...
QUELQUES EXEMPLES :
 - Recherche d'un rythme de productivité optimisé (par ex : ne pas augmenter les cadences quand on améliore les lignes)
 - Analyser la pénibilité au cas par cas et selon l'âge
 - horaires de travail : limiter le travail posté, l'aménager, favoriser une certaine souplesse = des solutions existent
 - avoir un budget ergonomique pour améliorer les postes de travail
 - ménager certains postes avant d'externaliser, penser à répartir le travail autrement, ne pas se séparer de certains secteurs qui seraient un moyen de régulation.
- Santé Mentale = par ex : fatigue, démotivation, stress, surmenage, dépression, ...
QUELQUES EXEMPLES :
 - Reclassement ou traitement social ? = Analyser les 3 niveaux de motivation
 - Retour à l'emploi : plus la durée d'absence est longue plus c'est difficileDes solutions pour un retour plus rapide existent, parlons-en.
 - Favoriser la mobilité volontaire, répondre aux demandes dans des délais raisonnables
 - Préparer et accompagner les changements, surtout si ils sont imposés = sécuriser le salarié
 - Ne pas confondre formation et apprentissage, laisser du temps aux salariés pour s'appropriier les nouveautés
 - La demande croissante, les exigences de plus en plus fortes doivent laisser suffisamment d'espace de régulation et les moyens doivent suivre.
 - *Utiliser des outils de test de la satisfaction au travail*

EXEMPLES - EXPERIENCES VECUES

*« Deuxième partie de carrière »
Cas dans une usine de production
Cas d'agents d'entretiens dans des résidences HLM*

*Commission VISAT-TERRAIN :
Docteurs Françoise CAZAUX, Agnès COUDERT, Odile COUOT*