

COMMENT ABORDER LA DEUXIÈME PARTIE DE CARRIÈRE

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.

Sur demande des acteurs de l'entreprise (CHSCT, CE-DP, ...) ou de la direction générale.

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

Pyramide d'âge
Absentéisme } par service ou par métier

AVEC QUI ?

Quel interlocuteur solliciter ?

Le médecin du travail est l'interlocuteur privilégié.

Celui qui est intéressé :

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

Celui qui a un pouvoir décisionnel : recrutement, reclassement, organisation du travail,...

POURQUOI ?

Pour faire coïncider des logiques apparemment contradictoires

	L'EMPLOYEUR ou L'INSTITUTION	LE SALARIÉ OU LE GROUPE PROFESSIONNEL	LE MÉDECIN ou LE PRÉVENTEUR
Logique temporelle	Un besoin à court terme	La carrière, la stabilité de l'emploi	La santé sur 40 ans
Logique de rentabilité	Production, efficacité, bénéfice	Les conditions de travail matérielles et humaines	Des capacités humaines fluctuantes
Logique économique	Remplir une fonction, une mission	Les revenus et avantages sociaux	Adapter le travail à l'homme

POURQUOI M'EN OCCUPER DÈS MAINTENANT ?

ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRISE

QUESTIONS	RÉPONSES
<p data-bbox="347 367 663 405"><i>GESTION DES ÂGES</i></p> <ul data-bbox="225 456 799 981" style="list-style-type: none">• Combien il y a-t-il de salariés âgés dans mon entreprise ?• Où sont-ils ? (établir les structures d'âge, c'est-à-dire les effectifs par classes d'âges pour les divers services, métiers, ou postes).• Y a-t-il un âge « critique » dans l'entreprise ?• Quelle ancienneté moyenne dans l'entreprise (selon le poste) ?• Comment se mélangent les âges ? Existe-t-il une COOPERATION jeunes/âgés ?• Combien de départs anticipés ? Comment se passent les fins de carrières ?	
<p data-bbox="236 1016 767 1055"><i>LOCALISATION DES PÉNIBILITÉS</i></p> <ul data-bbox="225 1122 799 1534" style="list-style-type: none">• Quels sont les postes sensibles ou réputés « durs » ?• Quels sont les postes où l'on veut aller ? Ceux que l'on veut quitter ?• Quels sont les postes difficiles à pourvoir ? Pourquoi ?• Combien ai-je de CDD et d'intérimaires, et dans quels services (ou sur quels postes) sont-ils affectés ?• Taux de départ sur 5 ans, par service ou par poste	
<p data-bbox="316 1570 683 1608"><i>AUTRES INDICATEURS</i></p> <ul data-bbox="225 1659 783 2033" style="list-style-type: none">• Quels sont les derniers incidents critiques : Accidents du Travail / Maladies Professionnelles ?• Absentéisme ?• Inaptitudes ou restrictions ?• Conflits ?• Combien ai-je de reclassements ?• Lesquels de ces indicateurs sont particulièrement liés à l'âge ? Et que nous apprennent-ils ?	

QUE PUIS-JE FAIRE ?

A . AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Les réorganisations ne doivent pas se faire en comptabilisant la seule partie visible du travail (production). Il faut analyser également la part invisible du travail qui prend du temps et qui contribue tout autant à donner son sens à l'activité
- Reconnaître l'expérience professionnelle du salarié :
 - ✓ mettre en place une « procédure » afin de recueillir l'avis des salariés vieillissants sur les postes de travail
 - ✓ garder l'expertise des anciens, ne pas « enterrer » la mémoire de l'entreprise
 - ✓ « déminer » les conflits générationnels
- Préserver les postes accessibles aux salariés les plus fragiles
- Faciliter la cohésion des équipes et un collectif autonome.
- Inciter à la mixité dans les équipes, afin de favoriser l'échange des savoir-faire
- En cas de reclassement, encourager 3 niveaux de motivation: celle du responsable de service, celle de l'individu, celle du groupe.
- Préparer le collectif de travail à recevoir le nouveau reclassé
- Traiter disciplinairement les comportements inadéquats au travail

B . INVENTER UNE DYNAMIQUE DE CARRIÈRE

- Former = ne jamais arrêter d'apprendre
 - rendre habituel un RV régulier pour bilan de carrière
 - établir le plan de formation en concertation avec les intéressés
- Encourager l'aptitude au changement
 - viser la polyvalence de l'équipe et non la polyvalence individuelle
 - préparer les équipes aux modifications techniques et organisationnelles
- Réfléchir au recrutement
 - Favoriser le recrutement interne, la promotion professionnelle
 - Faire coïncider la qualification avec la fonction
 - Penser à l'évolution du métier ou du poste
 - Adapter la pyramide des âges
 - Avoir une politique sociale équilibrée
- Établir un parcours, permettre des compétences renouvelées

C . TENIR COMPTE DE L'ÉVOLUTION DE LA SANTÉ

Utiliser l'avis du Médecin du Travail

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
- Limiter le travail posté, l'aménager, favoriser une certaine souplesse = des solutions existent
- Avoir un budget ergonomique pour améliorer les postes de travail
- 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 :

- Favoriser la mobilité volontaire, répondre aux demandes dans des délais raisonnables
- Sécuriser le salarié lors des changements imposés (Préparer, accompagner)
- Ne pas confondre formation et apprentissage, laisser du temps aux salariés pour s'approprier les nouveautés
- Laisser suffisamment de marge de manœuvre lors des demandes croissantes et des exigences de plus en plus fortes de rentabilité ; les moyens doivent suivre.
- Utiliser des outils de test de la satisfaction au travail
- Retour à l'emploi : plus la durée d'absence est longue plus c'est difficile. Des solutions pour un retour plus rapide existent.

EXEMPLES EXPÉRIENCES VÉCUES :

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

Commission VISAT-TERRAIN :
Docteurs Françoise CASAUX, Agnès COUDERT, Odile COUOT
www.asso-visat.com

Société des Médecins du Travail de Midi-Pyrénées :
http://perso.wanadoo.fr/christian.crouzet/smt_mp.html
ou taper « smtmp » dans google