

Le vieillissement, parlons-en !

Cette entreprise est réputée pour la qualité de ses produits. Tournée vers l'avenir et une évolution organisationnelle sur le long terme, elle demande à l'ARACT des Pays de la Loire de l'accompagner dans une réflexion sur le vieillissement des salariés et l'usure professionnelle. L'intervention, centrée sur le service des expéditions, a permis de construire des réponses opérationnelles.

MOTS CLÈS

- Age et travail
- Prévention des risques
- Usure professionnelle
- Organisation du travail
- TMS
- Vieillesse

Contexte

Cette entreprise, à la charnière de l'artisanat et de l'industrie, existe depuis 1967.

Elle emploie 60 personnes qui fabriquent des meubles de bureau haut de gamme, c'est-à-dire des produits lourds, encombrants, et difficiles à manipuler.

Le catalogue est extrêmement diversifié et se traduit, en production, par des petites séries, voire des pièces fabriquées à l'unité qui limitent le recours à des automates.

L'ancienneté moyenne est de 22 ans, et une majorité de salariés a autour de 50 ans.

En 2002, le médecin du travail répertorie plusieurs cas de mal de dos et de Troubles musculo-squelettiques (TMS). Il considère par ailleurs que ces pathologies concerneraient les trois quart des salariés... Le risque est clair : une multiplication des inaptitudes à la manutention et d'énormes difficultés de « reclassement ».

Démarche

C'est dans ce contexte qu'est sollicitée l'ARACT des Pays de la Loire. Ce premier contact sera bientôt suivi d'une intervention confiée à une ergonome. **Un secteur cible est défini : les expéditions, où les opérateurs sont confrontés à de nombreuses manutentions.** La démarche s'engage par un état des lieux «classique» (caractéristiques des opérateurs, des locaux, des outils, des procédures, des clients, etc.).

**Mobiliser l'ensemble
des acteurs pour
mettre en débat les
problèmes rencontrés**

**Puis un groupe
de travail est
mis en place,**

dans lequel trois opérateurs des expéditions, le responsable du secteur, le technicien méthodes s'impliquent.

Développer des savoir faire collectifs de prudence

Ce groupe, dont les travaux sont suivis par le CHSCT de l'entreprise, est le lieu où va se construire, parallèlement à l'appropriation des objectifs, une « méthode » de travail. L'approche consiste à « **mettre en débat** » les **problèmes rencontrés et les risques encourus** : plutôt qu'un regard « nor-

matif », seront privilégiés la confrontation des points de vue et le partage des analyses. Un exemple rapide illustrera ce cheminement collectif.

L'intervenante présente au groupe les résultats d'une expérience construite avec les opérateurs en vue de comparer les façons de faire selon l'âge : la consigne était de déplacer, >>>



selon un parcours convenu, un chariot de l'entreprise, les forces de traction exercées étant mesurées à l'aide d'un dynamomètre.

Les résultats sont jugés très édifiants par le groupe : les plus jeunes « y vont carrément » déployant de façon discontinue une traction de 40 kg. **Le plus âgé exerce une force plus constante**, inférieure de moitié à celle de ses collègues. **Les qualités « d'économie » de cette stratégie sont rapidement reconnues par tous ...** mais on convient

aussi que, plus jeune, on a parfois besoin de se « dépenser ».

Car l'option méthodologique retenue est d'alimenter la réflexion des uns et des autres, sans « imposer » quoi que ce soit en matière de mode opératoire. Le but n'est en effet pas de « normaliser » mais de développer des « savoir faire collectifs de prudence ».

Des améliorations efficaces

Par ailleurs, cette approche, qui à d'autres moments fonctionne selon une démar-

che de résolution de problèmes, permettra toute une série de « petites » améliorations. Les opérateurs en apprécient grandement l'impact : changement des roues de tel chariot dont les caractéristiques sont apparues mal adaptées, ré-agencement des zones de stockage à partir d'une réflexion sur les déplacements, amélioration de la lisibilité des étiquettes « produits », etc. ■

Enseignements & Perspectives

L'intervention aura duré au total huit mois, soit seize jours d'intervention à un rythme globalement bimensuel. Elle n'aura rien produit de « spectaculaire ». En revanche, son impact est notable: **une authentique confrontation des expériences et des enjeux des uns et des autres a donné un « statut » au débat sur l'usure professionnelle et le vieillissement des salariés.**

L'âge est considéré aujourd'hui dans l'entreprise **autant comme une réduction des performances physiques que comme synonyme de savoir faire et d'expérience.** Fondamentalement, quelque chose a changé : l'usure, la

fatigue sont, un peu plus, des questions qu'il est légitime d'aborder. Car malgré la situation économique tendue que traverse actuellement l'entreprise, chacun est convaincu qu'il s'agit d'un enjeu pour l'avenir. ■

Quelques chiffres :

47% des établissements ont une structure d'âge vieillie ou vieillissante et sont concernés, dès à présent ou à court terme, par les questions de maintien dans l'emploi de séniors, de renouvellement de leur main d'œuvre et de transfert des compétences.

53% des établissements ont une structure d'âge jeune ou relativement jeune. cependant, le turn-over important, qui les affecte le plus souvent, les conduira à des difficultés de recrutement. Ils devront donc, eux aussi, revoir leurs conditions d'emploi et de travail, non seulement pour fidéliser leur personnel, mais aussi pour attirer des salariés, jeunes ou moins jeunes.

POUR EN SAVOIR PLUS

Vous pouvez contacter :
Bernard DEVIN, chargé de mission
Tél. > 02 41 73 00 22
Email > b.devin@anact.fr



ARACT des Pays de la Loire

ZI Angers Beaucouzé • BP 80023 49071 • BEAUCOUZÉ Cedex
Tél : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44

Email : paysdelaloire@anact.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr