

Travail & CHANGEMENT

Allongement de la vie professionnelle : comment agir ?

- Préserver la santé
- Développer les compétences
- Stimuler l'engagement

ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Philippe Orlando (CGT),
Michel Guyomard (CFTC),
Yann Viguié (CSD),
Gérard Valenduc
(université de Namur),
Marianne Laigneau (EDF),
Annie Jolivet (Ires)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

Industrie

**Chronique sexuée
d'une incapacité annoncée**

Recherche privée

**Les compétences
comme pierre angulaire
de l'entreprise**

Automobile

**Passage à la vitesse
supérieure pour les seniors**

Spectacle

**Coup de projecteur
sur la pyramide des âges**

Économie sociale et solidaire

**Le bon sens pour repasser...
à un travail mieux valorisé**

Service

**Plate-forme vers une
meilleure vie au travail**

santé

compétences

engagement

réseau

anact

Allongement de la vie professionnelle comment agir ?

- Préserver la santé • Développer les compétences • Stimuler l'engagement

Avec l'âge légal de la retraite repoussé à 62 ans, l'aménagement des conditions de travail et des parcours est devenu nécessaire. Dans cet esprit, les réflexions menées sur la situation des seniors impliquent la prise en compte systématique de tous les âges. Un cheminement qui peut s'opérer en envisageant trois leviers d'action.

Comment envisager le parcours d'un infirmier, d'une informaticienne, d'un déménageur, d'une ouvrière en travail posté ou encore d'un chercheur, quand les carrières vont s'allonger ? Comment aborder cette

un compromis qui satisfasse à la fois les salariés et les employeurs, les seniors, les personnes en milieu de carrière et les jeunes débutants – tout en tenant compte d'une problématique plus forte pour ceux dont le travail est physiquement pénible.

peuvent construire une route balisée, un parcours mieux à même d'offrir les conditions d'un travail de qualité et qui, s'inscrivant dans la durée, permette d'envisager de nouvelles perspectives.

→ Trois domaines d'action significatifs

En 2009, le Réseau Anact faisait l'hypothèse de trois registres forts, susceptibles de composer ce point d'équilibre**, et que l'analyse des pratiques de terrain a confirmée, notant dans le même temps les actions amorcées par certaines entreprises. Ainsi, Michel Parlier, responsable du département Compétences, travail et emploi de l'Anact, explique : « Ces trois leviers, utiles à qui cherche à envisager l'avenir au travail et à fidéliser ses salariés, sont : la construction et la préservation de la santé ; l'acquisition et le développement des compétences ; l'engagement, qui dépend notamment du sens donné au travail. Senior, âge intermédiaire ou jeune... tous les âges sont concernés. Toutes les entreprises le sont aussi, actualité oblige – négociations sur la pénibilité, sur l'égalité professionnelle, sur la GPEC... Principal intérêt de cette typologie : la complémentarité de ces domaines d'action, qui lient questions de santé et compétences, à travers le prisme du travail et des enjeux propres à chaque entreprise. » Souvent peu exploité, mal compris, ce lien compétences-santé est pourtant structurant : il permet de mieux anticiper les nouvelles années ajoutées au parcours de chacun, tout en écartant le recours au simple jeu des « flux », qui consiste à sortir les plus anciens du marché du travail pour faire entrer les plus jeunes.



« Principal intérêt de cette typologie : lier des questions de santé et de compétences, à travers le prisme du travail et des enjeux propres à chaque entreprise. »

Michel Parlier, responsable du département Compétences, travail et emploi de l'Anact

perspective, liée aussi à l'entrée plus tardive sur le marché du travail (en moyenne à 22,5 ans en 2005 contre 18,5 en 1980*), qui décale d'autant l'âge de sortie de carrière ?

Ces changements majeurs impliquent la remise en question des systèmes de gestion des parcours, mais aussi celle des équilibres à reconstruire pour aboutir à

Les entreprises doivent s'attaquer à ces enjeux en conjuguant variables collectives et impératifs personnels – chaque salarié faisant ses propres choix sur la durée qu'il compte consacrer au travail. Tant d'éléments entrent en compte qu'il semble difficile de trouver un point d'équilibre. Pourtant, il existe des registres d'action grâce auxquels salariés et entreprises

GENEVIÈVE TROUILLER, responsable du projet Seniors et genre, département Compétences, travail et emploi de l'Anact

Zoom sur...

le genre dans les parcours professionnels

Selon le genre, la question de l'allongement de la vie professionnelle se pose différemment. Et se pencher plus spécifiquement sur la population des seniors constitue un miroir grossissant des inégalités entre les hommes et les femmes :

- Le travail à temps partiel concerne 33 % des femmes et seulement 6 % des hommes.
- Les parcours professionnels sont marqués par des interruptions égales ou supérieures à un an pour 30 % des femmes et 18 % des hommes.
- Les motifs des interruptions : chômage et charges familiales pour les femmes ; chômage et formation pour les hommes.
- Les données de santé ou de conditions

de travail ne sont pas prises en compte, alors que les femmes sont plus exposées aux TMS et RPS. Sur une période de sept ans, il apparaît que les maladies professionnelles des femmes – en majorité des TMS – ont augmenté deux fois plus vite que celles des hommes, avec un nombre équivalent à celui des hommes en 2008. En 2009, le nombre d'accidents du travail des femmes a augmenté de 18 %, tandis que celui des hommes a diminué de 21 %. Les secteurs à métiers les moins qualifiés sont les plus féminisés.

- L'accès à la formation des plus de 45 ans n'est que de 8 % pour les femmes contre 17 % pour les hommes.



onnelle :



Un lien essentiel, confirmé par ce qui se passe sur le terrain... Ainsi, cette entreprise de l'agroalimentaire où une majorité de salariés déclare souffrir de douleurs : « L'entreprise lance plusieurs chantiers : d'abord ceux de l'aménagement des postes de travail les plus pénibles, et de l'amélioration des situations de travail "sensibles", décrit Fabienne Caser, chargée du projet Seniors au département Compétences, travail et emploi de l'Anact. Les effets attendus concernent prioritairement la santé. Or, le dirigeant consi-

minante. « La notion d'engagement, par exemple, peut sembler relever de caractéristiques individuelles, alors qu'elle est aussi du ressort de l'entreprise : quels facteurs propose-t-elle pour favoriser l'engagement du salarié ? Permet-elle de suivre des formations – ce qui signifie qu'elle compte sur lui dans l'avenir ? Reconnaît-elle son travail ? Etc. », précise Michel Parlier.

Des questions sur lesquelles certaines entreprises ont dû revenir en 2010, lors de la négociation sur l'emploi des seniors ;

mais seulement en réaction à certains maux apparus depuis quelques temps. C'est au mode préventif, plutôt que réparateur,

qu'elles doivent désormais passer, pour tous les salariés, en combinant les trois thèmes et, dans l'idéal, en portant aussi un regard sur le genre, domaine souvent révélateur (voir encadré).

Des outils existent (voir fiche méthodologique p. 14), déjà testés par des entreprises (voir pp. 8-13), pour faire de ces registres d'action des leviers propres à assurer l'avenir des entreprises et de leurs salariés, dans un équilibre renouvelé.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* Source : Conseil d'orientation des retraites (COR).
** Étude DGEFP-DGT-Anact, « Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors ».



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Choisir et rebondir ? Parler d'allongement de la vie professionnelle, ce n'est plus seulement parler des conditions de vie dans l'emploi après 60 ans et traiter cette question uniquement sous l'angle des seniors. C'est aussi, aujourd'hui, relever un défi plus global d'anticipation, pour les entreprises comme pour leurs salariés, à savoir s'atteler à la qualité des parcours professionnels. Une carrière ne se déroule plus de manière linéaire : elle est désormais jalonnée par plusieurs employeurs, plusieurs métiers exercés, souvent sous différents statuts, du salarié en CDI

« *L'allongement de la vie professionnelle ne se traite plus sous l'unique angle des seniors.* »

à l'intérimaire, du CDD à l'entrepreneur... Chacun de ces emplois/métiers/statuts propose des ressources nouvelles pour l'apprentissage et le développement des compétences. Mais il expose également à des risques liés à la nature de l'activité ou à ses conditions d'exercice. Comment faire pour que chaque étape du parcours professionnel puisse *simultanément* enrichir les compétences et épanouir la santé – ou au moins la préserver ? Les conditions de travail et la recherche de leur amélioration sont l'un des leviers sur lequel il est possible d'agir, comme le montre ce nouveau numéro de *Travail & changement*. Tout comme le mettra en exergue la 8^e Semaine pour la qualité de vie au travail, en juin prochain.



« **Il y a toujours un thème prioritaire. Mais les autres vont l'alimenter.** »

Fabienne Caser, chargée du projet Seniors au département Compétences, travail et emploi de l'Anact

dère que la possibilité d'apprendre et le sentiment d'être reconnu contribuent aussi à la bonne santé et à un maintien dans l'emploi durable : il met donc l'accent sur le développement des compétences et sur les propositions des salariés... » « Dans l'idéal, il faut regarder les trois domaines : ils forment un modèle d'action à partir duquel l'entreprise peut entamer sa réflexion. Certes, il y a toujours un thème prioritaire, qui lui correspond mieux. Mais les autres peuvent ensuite l'alimenter et enrichir les actions engagées », conclut Fabienne Caser.

Sur la base de ces trois domaines, entreprise et salarié rapprochent leurs besoins et attentes : cette interaction est déter-

Déménagement, un métier qui trace sa route ?

Parti de considérations sur la place des seniors, l'accord passé il y a quelques mois entre employeurs et organisations syndicales du déménagement jette les bases d'un encadrement du métier. Une avancée unanimement saluée... à une exception près. Premiers pas avant de possibles améliorations ?

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

PHILIPPE ORLANDO,
représentant de la CGT Transports



Pourquoi n'avez-vous pas signé cet accord ?

Parce que je considère que le « vrai » métier de déménageur, toutes activités confondues (transfert, particulier, international et autres prestations hors convention collective), n'a pas été suffisamment pris en compte. J'étais l'un des seuls vrais représentants de terrain à savoir de quoi il retourne lorsqu'on parle du métier de déménageur.

C'est-à-dire ?

Nous travaillons beaucoup avec des intérimaires et des journaliers. Ils sont embauchés à la journée, se « cassent le dos », puis disparaissent. Beaucoup de jeunes rentrent dans le métier pour très peu de temps. À mon sens, dès lors qu'ils sont embauchés, ils devraient être formés, quel que soit leur statut. Mais cela coûte cher, donc a été exclu de l'accord. La formation Gestes et postures, par exemple, n'est destinée qu'aux personnels ayant travaillé plus de 190 jours ou en CDI. *Quid des autres ?* Plus de la moitié des déménageurs étant journaliers, ils n'auront pas le droit à ces formations. Or, parce que les plannings des « vraies » entreprises sont faits au jour le jour, ces journaliers sont les salariés les plus nombreux.

Y a-t-il des éléments positifs ?

Oui, mais l'accord reste minimaliste sur beaucoup de points. Le tutorat est « encouragé » mais pas rendu obligatoire. Quant à la médaille du travail accompagnée de

prime, elle sera attribuée au bout de vingt ans de bons et loyaux services. Elle va donc concerner très peu de personnel. Je peux citer l'exemple d'une entreprise où, sur 126 salariés, seuls huit avaient plus de vingt ans de carrière. Les autres ont vu leur santé se dégrader de façon telle qu'ils n'ont pas pu continuer et se sont retrouvés au chômage. Je le répète : les spécificités des populations de ce métier n'ont pas été suffisamment prises en compte. Il n'y a aucune obligation pour le travail des seniors.

À quoi ce décalage est-il dû ?

De très nombreuses entreprises de déménagement sont des TPE de moins de dix salariés, donc sans représentants du personnel : sur l'ensemble de ces entreprises, nous ne sommes pas plus de dix délégués syndicaux. Le comité de suivi ne nous permet pas d'être présents, car nous n'avons pas signé... Chose que je ne comprends pas. La seule instance où la CGT pourra continuer à s'investir est la Commission paritaire professionnelle nationale emploi (CPPNE).

Voyez-vous une piste pour en sortir ?

Nous souhaitons la création d'une carte professionnelle, qui donne une réelle reconnaissance du métier de déménageur, qui est un vrai métier. Or, beaucoup d'entreprises fonctionnent avec des salariés payés au noir, sans compétences adéquates. Je demande que cette question soit instruite de manière urgente.

DES AMÉNAGEMENTS

La branche Déménagement est-elle un précurseur en matière de négociations sur la pénibilité ? Le 3 novembre 2010, l'ensemble de ses organisations patronales et syndicales – à l'exception de la CGT – ont en effet signé un « accord pour la prévention et la réduction de la pénibilité dans les entreprises de transport de déménagement ». Les points clés en sont :

- des mesures générales de prévention, avec formation dispensée aux ouvriers de manutention (port de charges lourdes ou gestes répétitifs),
- une formation renforcée à la sécurité pour les nouveaux embauchés (après 190 jours de travail ou en CDI) avec surveillance accrue par la médecine du travail,
- des mesures de reclassement et de reconversion des salariés reconnus inaptes

MICHEL GUYOMARD,
secrétaire général adjoint
de la CFTC Transports



Quel regard portez-vous sur l'accord dont vous êtes signataire ?

Nous avons réussi à formaliser des éléments qui ont pour origine de lointaines réflexions. En cela, cet accord constitue un bon début. Nous sommes en effet partis d'une demande de la CFDT qui, il y a quatre ans, souhaitait la signature de trois accords : sur le droit social, les seniors et la pénibilité. De son côté,

Comment le secteur du déménagement se présente-t-il ?

C'est un petit secteur qui, avec 1 400 entreprises et 14 000 salariés, représente 3 % des entreprises du transport. Il comprend quatre types de métiers : le déménagement des particuliers, celui des entreprises, le déménagement international et la conservation des biens. Les effectifs y sont souvent faibles, à moins de dix salariés. Si le secteur est actif, l'une de ses principales préoccupations est la professionnalisation, car il relève de vrais métiers, avec des compétences spécifiques.

MENTS BIENVENUS

(avec mobilité vers des métiers connexes et valorisation du tutorat),
- des mesures de fidélisation et de reconnaissance (par la délivrance de la médaille du travail et une prime d'ancienneté).
Un comité de suivi des parties signataires va désormais faire vivre l'accord, et un premier bilan sera tiré dans quelques mois.



LE RÉSEAU ANACT met à disposition des entreprises des exemples et des éléments méthodologiques pour les aider à construire des

plans de prévention de l'usure professionnelle et de la pénibilité.

→ Plus d'informations sur www.anact.fr.

De ce dernier point de vue, l'accord signé en 2010 est-il précurseur ?


Parti d'une problématique seniors, il s'agit plutôt d'un accord novateur, qui se traduit effectivement par l'accent mis sur la professionnalisation et la prévention élargie à tous. Ce, à travers des dispositifs de formation, des passerelles interentreprises, des évolutions de carrière, la visite médicale annualisée, le tutorat, le travail d'équipes... tout ce qui permet une montée en compétences et une reconnaissance du travail. Cela représente beaucoup de points forts structurants, que l'on ne trouve pas fréquemment. Il faut désormais déployer cela dans les entreprises.

Comment vous y êtes-vous pris pour aboutir à cet accord ?

Quatre années ont été nécessaires pour formaliser tous les éléments dont nous disposions. Le métier est difficile, la population vieillit... Nous savons que travailler au-delà de vingt années est une chose compliquée. Il nous fallait donc travailler sur l'attractivité de la branche et sur la fidélisation en proposant des actions de modernisation du secteur.

La CGT reproche une moindre représentation du métier de déménageur, des intérimaires et des journaliers. De votre point de vue, qu'en est-il ?

C'est pour pallier ce problème que l'accent a été mis sur les passerelles intermétiers avec, par exemple, le reclassement dans la branche et les offres interentreprises. Il existe, il est vrai, des difficultés inhérentes à la nature même du métier :



YANN VIGUIÉ,
délégué général adjoint, chargé
des affaires sociales à la chambre
syndicale du déménagement* (CSD)
à laquelle adhèrent 800 entreprises

il s'agit d'une activité saisonnière, les particuliers déménageant essentiellement entre juin et septembre, et les entreprises le week-end. Cela peut rendre le secteur peu attractif... Raison pour laquelle nous misons sur la professionnalisation. Nous voulons aussi lutter contre le travail illégal, l'un des fléaux de notre profession. C'est effectivement un sujet épineux pour lequel nous ne disposons pas de moyens suffisants. En outre, notre chambre syndicale n'a pas pour mission de faire appliquer le droit du travail. Quant aux intérimaires, ils bénéficient tout de même de formations, et se trouvent bien souvent dans de meilleures situations financières que les autres. Beaucoup, d'ailleurs, en font un choix de vie.

Quelles suites allez-vous donner à la signature de l'accord ?

Nous allons désormais nous atteler à l'améliorer, suivre les obligations légales sur la pénibilité. Nous serons très attentifs au déploiement de ces mesures dans les entreprises. L'accord est, je pense, assez consensuel : cinq organisations syndicales l'ont signé. Le comité de suivi, que nous avons déjà réuni, va continuer son travail en 2011 et rester dans la dynamique insufflée par l'accord.

* www.csdeménagement.fr.

la CFTC a insisté pour qu'il n'y en ait qu'un seul, portant sur la pénibilité, qui recouvre les autres problématiques en les élargissant au plus grand nombre. Cela répondait aussi à une préoccupation très forte : l'attractivité de la branche pour embaucher et garder les jeunes.

Est-ce un métier où l'on ne reste pas ?

C'est, bien sûr, un métier difficile : nous sommes confrontés à de nombreux arrêts de travail et à des maladies professionnelles importantes. Il faut donc réagir en prévention, mais aussi trouver des solutions pour les personnels déjà touchés. Des procédures sécuritaires déjà formalisées ont été intégrées à l'accord. Nous avons cherché des compensations en

termes de passerelles internes et externes pour encourager les mobilités. L'évolution professionnelle est désormais ouverte à tous les statuts, cadres et non-cadres. Nous avons mis en place un passeport professionnel, notamment pour lutter contre le travail illégal. Le tutorat est valorisé. Enfin, une commission de suivi va jouer un rôle important.

Qu'en attendez-vous ?

Une mesure des impacts et un suivi réel, pour bien cerner toutes les évolutions de la branche. Le dialogue social est relativement actif, avec des petites entreprises où la communication entre employeurs et salariés est possible. C'est un atout, et nous devons en profiter.

En avez-vous les moyens ?

Il existe des instances paritaires, comme la Commission paritaire professionnelle nationale emploi (CPPNE), dans lesquelles siègent de vrais professionnels du déménagement. Il y a aussi l'Observatoire de la prospective des métiers. Avec ces outils, nous pourrions suivre et identifier tous les éléments liés à la population et à la santé pour chaque activité. Cela permettra de faire de vrais choix et de donner des orientations. TMS, RPS, études des chiffres de la Cnamts... il faut agir, pour tous les salariés de tous les âges. Je considère que nous avons réussi à élargir l'accord, à progresser pour tous. La branche sort du lot, se prend en main et, il faut le souligner, fait des organisations syndicales les acteurs du changement.

De la gestion « de » l'âge à la gestion « des » âges

Femmes, hommes, jeunes, seniors, dans l'entreprise ou sur le marché de l'emploi... tous le même combat ? Oui, lorsqu'est envisagée la durée de carrière. Un constat à prendre en compte pour changer les mentalités, les organisations de travail et la construction de parcours professionnels pour tous...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par **Caroline Delabroy et Marie-José Gava (journalistes)**

GÉRARD VALENDUC,
codirecteur du Centre
de recherche Travail et Technologies
à l'université de Namur (Belgique)



La culture des entreprises du secteur des nouvelles technologies est, écrivez-vous, aveugle à la question du genre...

Elle est, au mieux, aveugle. Nous n'en sommes pas à une volonté de non-discrimination entre les hommes et les femmes. Ce secteur fait comme si les différences entre les genres n'existaient pas, alors que les statistiques montrent qu'elles sont importantes, aussi bien dans la répartition des emplois que dans les carrières offertes. Dans une enquête réalisée il y a cinq ans, nous avons été étonnés de la proportion significative de femmes qui ne comptaient pas faire toute leur carrière dans les TIC. Il faut, certes, replacer ces résultats dans le contexte de l'éclatement de la bulle Internet, mais ils permettent de formuler l'hypothèse que les femmes ne perçoivent pas forcément de perspectives professionnelles.

Pourquoi cette situation ?

Je vois trois raisons principales à cela. Il y a une exagération des difficultés liées à l'interruption des carrières pour congé maternité, comme si toutes les compétences étaient perdues si l'on s'arrête un temps... Employeurs et managers sous-estiment en outre le potentiel des femmes, et s'arrêtent à des stéréotypes qui voudraient qu'elles n'aiment pas la programmation ou qu'elles n'excellent pas dans des domaines techniques. Enfin, les femmes seraient à la fois

moins flexibles et moins mobiles. Or, les chiffres montrent qu'elles sont davantage mobiles et qu'elles acceptent la flexibilité, du moment où celle-ci va de pair avec un important degré d'autonomie.

Pourtant, vous montrez que l'évolution des métiers des TIC n'est pas forcément négative pour les femmes...

Au regard des compétences, il est intéressant de noter que la majorité des femmes arrivent dans ces métiers après une double formation, quand les hommes entrent avec seulement une formation initiale. Cela leur confère un portefeuille plus étoffé, qui colle à la tendance actuelle à l'élargissement des compétences. Dans l'informatique, les emplois les plus menacés par les délocalisations sont, par exemple, majoritairement occupés par des hommes.

Existe-t-il des modèles de carrière plus favorables aux femmes ?

Les modèles fondés sur la cooptation leur sont souvent défavorables. C'est le cas de métiers reposant sur une expertise technique croissante, et dans lesquels la reconnaissance de cette expertise va se faire par des pairs. Ce système tend à reproduire le modèle masculin. En revanche, des types d'organisation requérant beaucoup de souplesse dans l'évolution des tâches – où le travail change tout le temps, où il faut élargir ses compétences techniques, relationnelles, etc. – ne sont a priori pas défavorables aux femmes, dans le sens où il n'y a pas d'obstacle apparent.

De façon générale, les femmes sont-elles plus pénalisées que les hommes dans la durée de carrière ?

Le domaine des TIC a ceci de particulier que la problématique du vieillissement au

travail existe pour les femmes mais aussi pour les hommes. Il s'agit de métiers où l'image dominante est celle d'un professionnel jeune, au fait des dernières nouveautés en matière de technologies. Même si cela ne correspond pas forcément à la réalité dans les entreprises, les référents sont un Julian Assange ou un Mark Zuckerberg, respectivement fondateurs de WikiLeaks et de Facebook. La problématique existe donc pour les deux genres, et là interviennent d'autres stéréotypes. L'image d'un « vieil informaticien » va ainsi choquer, alors que l'on conçoit très bien celle d'un « vieil ingénieur ».

Que recouvre la notion d'allongement de vie professionnelle ?

Elle est généralement associée à un départ en retraite plus tardif, mais elle peut aussi être liée à une entrée plus précoce ou plus tardive dans la vie active, ce qui invite à réintégrer l'âge du début de la vie professionnelle dans la réflexion. L'attention portée aux fins de carrière doit s'accompagner d'une attention plus grande aux générations en amont. C'est sans doute d'autant plus nécessaire que ces générations chercheront à améliorer leurs possibilités de travailler plus longtemps, ne serait-ce que pour s'assurer une pension de retraite suffisante.

Quels en sont les enjeux ?

L'enjeu central est le maintien, voire le développement des « capacités » tout au long de la vie, *via* la formation (en tenant compte des modalités d'apprentissage différentes selon l'âge et l'expérience), l'évolution des postes et la mobilité (y compris en fin de carrière),

MARIANNE LAIGNEAU,
DRH du groupe EDF



Comment gérez-vous la mobilité interne et la question des parcours professionnels dans la perspective de l'allongement de la vie au travail ?

Nous considérons l'allongement de la vie professionnelle comme un enjeu, qu'il faut envisager en privilégiant le développement des compétences de nos collaborateurs. L'objectif est de permettre à chacun de consolider son expertise tout au long de son parcours professionnel, un cadre sur deux chez nous étant issu de la maîtrise. Notre groupe investit massivement dans la formation, à hauteur de 8 % de la masse salariale. C'est ainsi que quatre salariés sur cinq ont suivi une formation en 2010. EDF déploie aussi son réseau de Campus, en France et dans le monde, et continue de développer ses treize Académies des métiers, outil de développement des expertises métiers dans nos grandes filières d'expertise, techniques d'un côté – production, distribution, transport – et « supports » de l'autre – RH, marketing, communication, finance... Nous avons aussi

créé une Université groupe du Management, qui s'adresse aux 15 000 managers que compte l'entreprise.

À quels défis le groupe EDF doit-il faire face aujourd'hui ?

Ce sont l'évolution de nos métiers, la reprise des investissements industriels et le développement des activités d'ingénierie nucléaire qui renforcent les besoins de compétences. Par ailleurs, 25 à 30 % des effectifs d'EDF en France devraient partir à la retraite d'ici à 2015. Une proportion qui atteint 50 % de la maintenance et de l'exploitation dans les métiers de production, d'ingénierie et de distribution. Dans le même temps, la durée de l'activité professionnelle s'allonge, et la nouvelle génération de salariés se caractérise par des attentes spécifiques en matière d'évolution professionnelle. Dans ce contexte, la transmission des savoirs et le renouvellement des compétences sont une priorité.

Comment prévoyez-vous d'anticiper ces changements et, en particulier, les départs massifs en retraite ?

Pour relever l'enjeu du renouvellement des compétences, le groupe EDF va renforcer sa dynamique de recrutement. Cette année, 4 600 embauches supplémentaires sont prévues en France – dont 1 500 postes de cadres – dans les métiers de la production d'électricité – nucléaire, hydrau-

lique et thermique –, dans l'informatique et dans la R & D. Soit près de 500 créations nettes d'emploi par rapport aux départs en retraite. Le renouvellement de nos compétences passe aussi par l'alternance : 4 % de nos effectifs sont formés en alternance, du CAP au bac + 5. Une façon de relancer l'ascenseur social et professionnel. Fin 2010, EDF comptait plus de 4 700 alternants, dont 2 750 ont intégré le groupe au cours de l'année. Cette tendance va se poursuivre : en vertu de l'accord « Défi formation », EDF s'engage à ce que 25 % de ses recrutements sur des postes d'exécution et de maîtrise concernent des personnes en alternance, et 4 % des postes de cadre et d'ingénieur. Plus de 4 000 salariés se sont mobilisés pour être tuteurs ou maîtres d'apprentissage.

Pour attirer les jeunes dans la filière du nucléaire, nous avons élaboré avec d'autres entreprises l'Institut national des sciences et techniques nucléaires, et avec de grandes écoles d'ingénieurs, le Master international « Nuclear Energy ». Dans le cadre de ce renouvellement de ses effectifs, EDF a aussi le souci d'attirer des femmes. Au travers du prix « Femme Energia », nous voulons inciter les jeunes filles à suivre des études techniques et à s'engager dans les métiers du nucléaire. En dix ans, nous sommes passés de 10 à 16 % de femmes dans ces métiers.

ANNIE JOLIVET,
économiste à l'Institut
de recherches économiques
et sociales (Ires)



la prévention des inaptitudes et des problèmes de santé, et une réflexion sur les conditions et l'organisation du travail (les marges de manœuvre, la possibilité d'apprendre dans son travail, en étant attentif au sens du travail). Une approche en terme de « soutenabilité » du travail permet d'intégrer ces différentes actions.

Outre les compétences, comment accompagner les salariés qui restent plus tard ?

Des questions spécifiques se posent avec plus d'acuité lorsque l'âge de départ est plus tardif telles que la grand-parentalité, la prise en charge des parents dépendants (qui implique une triple, voire une quadruple journée pour les femmes qui travaillent). Les employeurs peuvent faciliter la concii-

liation entre l'emploi et ces activités. La question des formes de prolongement va également se poser : poursuite de l'activité salariée chez l'employeur actuel, à temps partiel ou à temps plein, chez un autre employeur, cumul emploi retraite, passage à un emploi non-salarié... Pour faciliter les parcours, on peut imaginer le maintien des cotisations sur la base du temps plein, afin d'éviter une baisse de la future pension en cas de passage à temps partiel. On pourrait aussi envisager de prolonger des protections liées au fait d'être en emploi (assurance décès, couverture complémentaire...), même si, par exemple, on est en partie en retraite ou bien encore si l'on exerce chez un autre employeur ou que l'on pratique une activité indépendante. Ou encore, pourquoi ne pas prévoir une réintégration du salarié si, au bout de deux ans maximum, un essai d'emploi ailleurs s'avère être un échec ?

Quels sont les freins à une telle approche ?

Deux difficultés, entre autres, méritent d'être soulignées. Le maintien dans l'em-

ploi à un âge plus tardif se heurte aux représentations que se fait le monde du travail des salariés les plus âgés, sur la relation entre l'âge et les performances au travail, mais aussi sur les comportements attendus. Chez bon nombre de travailleurs, les incitations à un départ plus tardif à la retraite ouvrent la voie à une incertitude croissante sur l'âge individuel de départ, ce qui les mène à ne plus considérer leur départ à l'âge du taux plein comme acquis. Les recompositions familiales plus fréquentes, la montée des générations de femmes plus actives, les parentalités tardives... créent également des décalages entre âge apparent et étapes de la vie.

La seconde difficulté tient au statut des dispositifs d'entreprise. S'ils sont spécifiques aux seniors, ils peuvent heurter une logique de diversité, voire faire obstacle à une démarche préventive. Au Royaume-Uni, par exemple, les entreprises ont fait le choix de privilégier une logique de diversité, tandis que la Suède a, quant à elle, opté pour une approche totalement neutre vis-à-vis de l'âge.

Chronique sexuée d'une incapacité annoncée

Au cours de sa réflexion sur la place des seniors, une entreprise industrielle a mis en lumière les liens qui existaient entre la pénibilité, le genre et les parcours professionnels.

@CONTACT
Patrick Chaillot,
Aract des Pays de la Loire,
p.chaillot@anact.fr

Découper des blocs de mousse en polyuréthane, les manipuler et les transformer demande du savoir-faire... mais aussi des gestes répétitifs, des postures pénibles et le port de charges lourdes. Coupeurs manutentionnaires, colleurs, conducteurs machine, emballeurs... de nombreux métiers composent l'activité du groupe Carpenter. En 2009, sous l'égide d'Yves-Marie Houssais, directeur administratif et financier en charge des ressources humaines en France, le groupe, aidé du CHSCT, se penche sur son avenir : « Pendant les dix années qui ont précédé cette date, nous avons dû nous séparer de près de la moitié des effectifs, *via* des retraites anticipées et des mesures incitatives pour les plus jeunes. Cela a induit un déséquilibre de la pyramide des âges, seuls restant les salariés d'âge moyen qui, depuis, ont vieilli. Alors que nous ne pouvions pas embaucher, nous nous sommes retrouvés avec une bombe à retardement. » C'est dans ces conditions qu'un accord seniors est passé, qui prévoit la création d'un observatoire de la pénibilité. L'accompagnement de sa mise en œuvre est confié à l'Aract des Pays de la Loire (voir encadré).

« J'ai commencé à construire un outil en croisant quelques indicateurs – âge, ancienneté, absentéisme, parcours... – afin de détecter les personnes les plus

→ GROUPE CARPENTER

Secteur : industrie

Activité : fabrication et transformation de mousse en polyuréthane

Effectifs : 460 salariés répartis sur 7 sites

Région : Pays de la Loire (siège)

fragiles, raconte Yves-Marie Houssais. Mais quantifier la pénibilité m'a été impossible : j'ai réalisé que l'incidence psychologique et le vécu de chacun m'avaient échappé. L'Aract m'a alors proposé une autre voie, avec la prise en compte de nouveaux critères, davantage de précision sur les arrêts maladies, les accidents et... le genre. Nous avons ainsi découvert un groupe homogène de femmes du même âge et aux parcours similaires : couturières par le passé, des changements les avaient menées aux machines et à l'emballage, à des postes peu qua-

annoncée" », admet Yves-Marie Houssais. L'observation de ce groupe spécifique laisse entrevoir l'avenir probable de l'entreprise.

Les femmes beaucoup plus exposées

Sans qu'il soit toujours question d'incapacité, toutes les maladies professionnelles reconnues ne concernent que des femmes, qui ne représentent pourtant « que » 47 % des effectifs de l'entreprise. Des données « chocs » qui s'expliquent : les conditions de

« Nous avons découvert un groupe homogène de femmes. » Yves-Marie Houssais, directeur en charge des ressources humaines en France



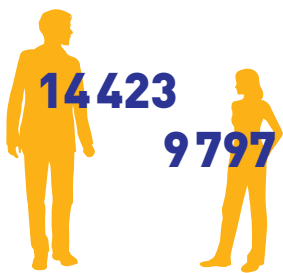
lifiés où les risques de maladies professionnelles sont plus grands. Toutes avaient cumulé des arrêts de travail importants, déclaré des maladies professionnelles, puis des incapacités. Ce groupe, c'était la "chronique d'une incapacité professionnelle

travail des femmes sont plus défavorables (travail à temps partiel, gestion de la vie personnelle, interruption de carrière...) et mènent souvent à des postes peu qualifiés, plus pénibles sur le plan physique.

Face à cette situation, l'anticipation est donc indispensable. « Nous devons désormais donner à chacun la possibilité de développer ses capacités à faire autre chose, et proposer la mobilité au sein du groupe. Par exemple, trois ouvrières ont pu passer à des postes administratifs. Nous devons aussi améliorer les postes, afin que tous, hommes ou femmes, puissent envisager une carrière plus longue chez nous », conclut Yves-Marie Houssais. Pour parfaire la démarche, une enquête sur les conditions de travail est menée par le médecin du travail.

ÉVOLUTION DES MALADIES PROFESSIONNELLES EN FRANCE

En 2001 :



En 2009 :



soit
+61,7% +125%

Source : Cnamts.

PATRICK CHAILLOT, chargé de mission à l'Aract des Pays de la Loire

60 % de seniors sont aussi... des femmes

Cette intervention a ouvert un débat, tant sur le travail que sur l'entreprise, avec les regards croisés de la direction et du CHSCT. Elle a aussi généré des discussions autour des indicateurs à prendre en compte. Sur les données de santé et de genre, il a été intéressant de voir le cheminement de la direction : par exemple, lorsque nous avons réalisé le croisement femmes et maladies professionnelles, le cas de deux sœurs a été examiné. Des origines génétiques

ont d'abord été évoquées... jusqu'à ce que tout le monde comprenne que les problèmes ne relevaient pas de données personnelles, et que de nouveaux enjeux se posaient dans l'entreprise, où 60 % des seniors sont aussi... des femmes. Le temps est venu des actions de prévention. Nous continuons l'accompagnement, complété par les résultats de l'enquête du médecin du travail, pour proposer une démarche de prévention au groupe.



Béatrice Sarazin

Un laboratoire de recherche spécialisé dans les matériaux de construction a effectué une démarche de GPEC, qui l'a mené à revaloriser la fonction de management intermédiaire. Un moyen de garder les savoir-faire actifs et en progrès, et de mettre en place des plans de formation adaptés.

Les compétences comme pierre angulaire de l'entreprise

@CONTACT
Françoise Nari,
ACT Méditerranée,
f.nari@anact.fr

Le génie civil, le bâtiment, les monuments historiques et l'environnement constituent la large palette des activités du Laboratoire d'études et de recherches sur les matériaux (Lerm), structure privée dont le siège social est situé à Arles. Depuis 1988, ingénieurs et techniciens s'emploient à analyser et à développer des outils d'expertise du béton, du ciment, du mortier, de la pierre, ainsi que de divers matériaux et composants. Leur but est, par exemple,

→ LABORATOIRE LERM

Secteur : recherche privée

Activité : diagnostic, contrôle et recherche dans le domaine des matériaux de construction

Effectifs : 70 salariés

Région : Provence-Alpes - Côte d'Azur

« Ces métiers évoluent vite, en raison des avancées des techniques de laboratoire et des changements de normes auxquels il faut s'adapter », souligne Jean-Louis Perrin, directeur des ressources humaines. Plus encore, selon lui, se pose une problématique d'économie et de compétences : « Il nous faut à la fois garder les savoir-faire actifs et favoriser

leur progrès au sein de l'entreprise... Ainsi, nous maintenons un niveau d'expertise concurrentiel vis-à-vis de nos clients, et restons attractifs pour les salariés tout au long de leur vie professionnelle, ainsi que pour les postulants qui souhaitent nous rejoindre. Or, notre pyramide des âges et des anciennetés représentait un risque de pertes de compétences dans certains services. »

« Tous les responsables de service cumulent une mission de responsable d'équipe et des fonctions opérationnelles d'ingénieur. Cette situation leur impose une gestion au quotidien, à laquelle s'ajoutent des activités de planification, de validation technique et d'animation d'équipe », explique Jean-Louis Perrin. « Si ces chercheurs possédaient les compétences techniques requises, ils ne maîtrisaient pas forcément le management », ajoute Françoise Nari, chargée de mission à ACT Méditerranée.



« Il nous faut à la fois garder les savoir-faire actifs et favoriser leur progrès au sein de l'entreprise. »

Jean-Louis Perrin, directeur des ressources humaines

d'améliorer leur durabilité, de répondre aux contraintes environnementales d'un ouvrage en construction ou encore de préconiser les meilleurs traitements pour la restauration d'un édifice.

leur progrès au sein de l'entreprise... Ainsi, nous maintenons un niveau d'expertise concurrentiel vis-à-vis de nos clients, et restons attractifs pour les salariés tout au long de leur vie professionnelle, ainsi que pour les postulants qui souhaitent nous rejoindre. Or, notre pyramide des âges et des anciennetés représentait un risque de pertes de compétences dans certains services. »

Faire le lien avec le plan senior

Aussi est-il apparu nécessaire de valoriser leur mission de chef de service, afin qu'ils deviennent à la fois un relais de la direction, pour traduire les choix stratégiques en actions concrètes, et celui des salariés, pour faire remonter leurs attentes. « La prise en compte du rôle des managers nous a permis d'équilibrer la fonction et d'y associer les formations adéquates, précise Jean-Louis Perrin. Grâce à l'intervention, nous avons également fait le lien avec le plan seniors en intégrant la problématique du transfert des savoirs à tous les niveaux de l'entreprise. » Selon Françoise Nari, la démarche a par ailleurs permis de déployer la fonction RH au cœur de l'entreprise, « en apportant plus de cohérence et de lien avec la GPEC ».

FRANÇOISE NARI,
chargée de mission à ACT Méditerranée



Nous sommes bien dans des enjeux d'amélioration.

La majorité des interventions de notre Aract se déroule dans le cadre d'actions collectives. C'est le cas de celle-ci, menée auprès du Prides (Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire) Patrimoines et Cultures. Le diagnostic permet de faire le lien entre la stratégie, l'organisation et les compétences, chez quatre catégories d'acteurs de l'entreprise, d'identifier des axes de progrès, puis de construire un plan d'action qui mette en évidence des "risques compétences". Les temps collectifs d'animation inter-entreprise ont sensibilisé les participants à ces sujets, permis d'échanger sur les bonnes pratiques et de développer des synergies, la GPEC s'avérant un moyen d'améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et la performance de l'entreprise.

Manager intermédiaire, un rôle stratégique

Le laboratoire s'est donc porté volontaire pour participer avec ACT Méditerranée à une démarche collective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - GPEC (voir encadré). Le diagnostic a porté sur l'unité de travail chargée des mesures et des prélèvements sur site, dont les fonctions s'exercent entre laboratoire et terrain, nécessitent des compétences pointues et impliquent un travail en équipe aux horaires souvent flexibles. Il est apparu que le rôle des managers intermédiaires était particulièrement stratégique et néces-

Caroline Delabroy

Passage à la vitesse supérieure pour les seniors

BMW a eu l'idée de réunir des salariés de 47 ans en moyenne sur l'une de ses lignes de montage, dans le but d'imaginer ensemble des solutions qui permettent à chacun de travailler jusqu'à la retraite. Le résultat : une productivité à la hausse pour un faible coût d'investissement.

Quel serait le visage d'une entreprise adaptée aux seniors ? Pour en avoir une idée, direction la Bavière, à Dingolfing, sur une ligne de montage de l'usine du constructeur automobile BMW implantée dans cette ville. Séances d'étirement avec un physiothérapeute, cours d'alimentation équilibrée, planchers en bois pour réduire la fatigue et l'électricité statique, fauteuils de salon de coiffure récupérés pour les courtes pauses, chaussures

« Nous tenons à adapter nos solutions aux problèmes spécifiques de chaque ligne de montage. »

Helmut Mauermann, directeur du programme

à semelles orthopédiques pour soulager les pieds, loupes et moniteurs d'angle pour prévenir la fatigue visuelle, tables réglables pour assouplir les contraintes physiques... Ces quelques initiatives font partie des soixante-dix modifications de postes imaginées et mises en place au sein de ce projet pilote, « Aujourd'hui pour demain », lancé sur le site en 2007.

Une ligne de travail comme les autres

Cette année-là, l'Allemagne recule l'âge légal de la retraite à 67 ans et BMW entend se préparer au vieillissement de ses salariés. « Entre 2008 et 2018, l'âge moyen du personnel va passer de 41,4 à 46,4 ans », souligne alors Helmut Mauermann, le directeur du programme. C'est dans ce cadre que germe l'idée de regrouper une quarantaine de personnes d'une moyenne d'âge de 47 ans autour d'une ligne de montage... Un test *in situ* destiné à mieux anticiper les évolutions à venir. Un article paru en mars 2010 dans la *Harvard Business Review**

→ BMW

Secteur : automobile

Activité : fabrication d'essieux et de différentiels

Effectifs : environ 2 500 salariés

Pays : Allemagne

dont Helmut Mauermann est l'un des coauteurs, indique que le projet, à ses débuts, a rencontré une forte résistance, la ligne de montage étant même surnommée par certains « la chaîne des retraités ».

C'est pourquoi un travail d'explication auprès des salariés s'est avéré nécessaire, notamment pour réaf-

firmer que « la chaîne pilote ne serait pas affectée à un travail à temps partiel avant le départ à la retraite des travailleurs, et qu'elle serait soumise aux mêmes standards ambitieux de productivité et de qualité que les autres chaînes ».

Lors de cette expérience, les idées devaient venir du terrain, chacun pouvant déposer les siennes sur un tableau au moyen d'un simple Post-it. Chaque salarié disposait d'une réserve de cinq points à attribuer aux différentes suggestions, procédé qui a permis de faire ressortir les actions prioritaires. « Les anciens formulaires de programme d'amélioration continue exigeaient beaucoup d'écriture... Les remplir m'exaspérait ! », confie un salarié cité par la *Harvard Business Review*.

Les résultats semblent au rendez-vous. En deux ans, la productivité augmente de 7 %, et l'absentéisme passe de 7 % en 2008 à 2 % l'année suivante – soit l'un des plus bas de l'usine. BMW estime le bilan très positif, notamment au regard du coût de l'opération : 20 000 € ont été nécessaires aux

dépenses d'investissement sur les postes de travail, pour un total de 40 000 € lorsque sont pris en compte les salaires équivalents au temps collectif consacré au projet.

À chaque site sa solution

Depuis, le projet pilote de Dingolfing a fait école, les sites BMW de Munich, Steyr et Leipzig ayant emboîté le pas. Cependant, il n'est pas question d'un transfert tel quel des réponses trouvées en Bavière : « Nous tenons à adapter nos solutions aux problèmes spécifiques de chaque ligne de montage, explique en effet Helmut Mauermann au journal *Le Temps* (édition du 4 mai 2010). Un modèle unique ne peut pas convenir à tous nos sites de production. » Ainsi que le souligne l'article de la *Harvard Business Review*, c'est la méthodologie qui importe avant tout : « La direction générale de l'usine a soulevé le cas, les directeurs de production ont conduit une expérience, les travailleurs de la chaîne ont créé les solutions, écrivent ses auteurs. Dorénavant, être capable de manager une telle approche deviendra crucial pour les usines des grands groupes. »

Caroline Delabroy

* L'article de la *Harvard Business Review*, signé Christoph H. Loch, Fabian J. Sting de l'*Insead*, Nikolaus Bauer et Helmut Mauermann est téléchargeable sur : www.quinquascitoyens.net/documents/BMW-hbr.pdf.



BMW Germany a été primé en 2009 par l'association américaine AARP, qui récompense des entreprises agissant en faveur des seniors, pour son projet « Aujourd'hui pour demain ».

Un plan seniors est à l'origine de la démarche de la Société d'exploitation du POPB pour prendre en compte le vieillissement de ses troupes. Retour sur une mise en lumière significative des âges.

Coup de projecteur sur la pyramide des âges

@CONTACT
Benoît Lepley,
Aract Île-de-France,
b.lepley@anact.fr

Un moto-cross, un concert, un tournoi de tennis... ? Bienvenue au Palais omnisports de Paris-Bercy (POPB), la salle polyvalente connue en France pour sa grande capacité d'accueil (jusqu'à 17 000 spectateurs) et sa flexibilité en matière de configuration. Mais quand les lumières s'éteignent, l'envers du décor brille-t-il autant ? Dans les faits, il pose quelques difficultés, dont la direction a conscience et qui la poussent à mettre en place un plan en faveur des seniors.



Nous sommes en phase d'apprentissage à bien des égards : dialogue social, formation des RP, conception d'une GPEC... » Julien Collette, délégué auprès du directoire de la société d'exploitation du POPB

« Nous avons souhaité renforcer la prévention, en priorité à destination des techniciens chargés de l'aménagement de la salle, soit une quinzaine de salariés, explique Julien Collette, délégué auprès du directoire de la société d'exploitation du POPB. Embauchés dans les premières années d'exploitation de la salle [inau-

gurée en 1984], ils ont vieilli dans l'entreprise. Avec, de plus, des matériels qui n'ont pas été réellement modernisés. Dans ce cadre, la recherche de solutions adaptées a reposé sur la prise en compte de la pénibilité liée aux changements de configuration de la salle, du port de charges et de la flexibilité des horaires. » L'entreprise fait alors appel à l'Aract Île-de-France pour l'accompagner dans le déploiement de son plan d'action.

Zoom sur l'analyse démographique

« Il s'agissait de cerner le mieux possible la diversité des situations de travail induite par la pluralité des événements : sports, spectacles, soirées, journées, périodes creuses ou hautes..., précise Benoît Lepley, intervenant de l'Aract Île-de-France. Parallèlement aux observations des situations de travail, l'intervention a eu recours à une analyse démographique, qui a révélé trois points importants : d'abord, une évolution de l'âge des techniciens quinquagénaires qui, de 10 % en 2005, allaient passer à 40 % en 2012 ; ensuite, la corrélation faite entre l'âge, l'ancienneté et la santé (envisagée notamment sous l'angle des absences de courte durée) a montré qu'il n'y avait pas d'âge "couperet" au-delà duquel il serait beaucoup plus difficile de poursuivre son activité, tous les âges étant concernés par la pénibilité des postes ;

→ PALAIS OMNISPORTS DE PARIS-BERCY (POPB)

Secteur : spectacle

Activité : salle polyvalente accueillant des manifestations sportives, musicales et divers événements (120 par an)

Effectifs : 85 salariés

Région : Île-de-France

enfin, l'entreprise en est arrivée à la conclusion qu'elle avait besoin de se doter d'indicateurs fiables pour conduire ses actions de prévention et, plus largement, sa politique RH. Cet aspect de la démarche a d'ailleurs permis de nourrir le dialogue social, dans le but de lancer un chantier consacré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). »

Différentes actions de terrain en prévision

Les observations des situations de travail sont allées dans le sens des constats réalisés par les salariés et leurs managers, et les ont renforcées en intégrant davantage les paramètres d'organisation du travail, ainsi que les difficultés liées à la participation d'entreprises sous-traitantes aux opérations de montage et de démontage. Un an après l'intervention, Bercy souhaite mettre en place une GPEC. « L'intervention de l'Aract nous a beaucoup aidés, constate Julien Collette. Nous sommes en phase d'apprentissage à bien des égards : dialogue social pour faire vivre le plan seniors, formation des représentants du personnel et conception d'une GPEC avec, pour commencer, la réalisation de fiches métiers. » L'attachement des salariés, notamment les plus âgés, à leur métier et au POPB, quatrième arène mondiale, ne pourra que faciliter la nécessaire modernisation de l'outil de travail à venir.

Béatrice Sarazin

PASCAL DAVOINE,
secrétaire du CHSCT du POPB



Il est urgent de travailler sur la GPEC

L'accompagnement de l'Aract Île-de-France a mis à jour beaucoup d'éléments sur le travail et son organisation. La pénibilité, bien prise en compte, constitue un volet sur lequel nous souhaitons avancer. Par exemple, la rénovation de la salle va nous permettre de changer les gradins sur roues à bandage, que nous devons actuellement monter, tirer, plier, stocker... Des gradins fixes sous forme de tiroirs, moins difficiles à déplacer et à manipuler, devraient les remplacer. Sur le plan des âges, nous avons constaté qu'il est actuellement difficile de construire des parcours dans l'entreprise, qui permettent à des salariés occupant des postes pénibles d'en rejoindre d'autres, moins difficiles physiquement... C'est pourquoi il est urgent de travailler sur la GPEC. Nous avons désormais de bonnes bases pour le faire.

Le bon sens pour repasser... à un travail mieux valorisé

Une blanchisserie sociale et solidaire fait face à un double défi : former le personnel en insertion et maintenir intacte la motivation de l'encadrement dans des métiers à faible perspective d'évolution. La mise en place d'un plan de formation et d'un parcours pédagogique type y concourt.

A Besançon, la blanchisserie du Refuge emploie des personnes en grande difficulté, avec la double vocation de leur apprendre un métier et leur remettre le pied à l'étrier du marché du travail. Elles passent – la majorité sont des femmes – entre douze et dix-huit mois au sein de cette structure associative. Une équipe de cinq personnes assure l'encadrement, avec en charge la formation des nouveaux arrivants, la garantie d'une production de qualité et la mise en place d'un projet professionnel en prévision de la fin du contrat aidé. La directrice de la blanchisserie, Mary Patton, résume bien le double enjeu qui se pose à elle : « Pour continuer à embaucher ces gens qui ont eu un accident de parcours, je dois absolument maintenir, voire faire progresser l'activité économique. »

Des définitions unifiées

La professionnalisation de la structure est une question qui s'est accrue, il y a trois ans, avec le déménagement dans des locaux plus fonctionnels et l'investissement dans de nouvelles machines. « Nous devons remettre à plat notre façon de travailler, faire face à la concurrence, nous adapter à une autre organisation », se souvient Mary Patton, qui a sollicité l'accompagnement d'Agefos PME et de Fact, et a adhéré au projet 3PR (*voir encadré*). Un premier temps de l'intervention a consisté à décomposer tous les métiers de la blanchisserie – lavage, repassage, accueil des clients, du linge, insertion... – afin de déterminer des pistes d'amélioration et de partager les mêmes définitions. « Sur la qualité, par exemple, nous nous sommes aperçus que chacun avait sa propre perception, explique Mary Patton : un faux pli sur un drap repassé

→ **BLANCHISSERIE DU REFUGE**
Secteur : économie sociale et solidaire
Activité : blanchisserie
Effectifs : 30 personnes équivalent temps plein
Région : Franche-Comté

va être acceptable pour l'un, pas pour l'autre. Cela a aussi permis de nous poser les bonnes questions et, sans révolutionner le système, de mettre en place des choses très simples. » Pour le linge apporté par les clients, les salariés ont ainsi proposé de conce-



« Nous devons remettre à plat notre façon de travailler, faire face à la concurrence, nous adapter à une autre organisation. » *Mary Patton,*

voir eux-mêmes des sacs appropriés. Testée, cette idée a ensuite été validée et adoptée. « L'important est que la solution soit venue des salariés eux-mêmes », ajoute Mary Patton. Concernant la formation, « l'association avait l'habitude de former son personnel, mais sans plan annuel en lien avec la stratégie de développement de l'entreprise », souligne Christèle Pierre, chargée de mission à Fact.

Du sens donné au travail

« Effectivement, les financeurs nous demandent des plans de formation pour les personnes en insertion », ajoute Mary Patton. Pour pallier cette lacune, un travail a donc été mené en 2009 et 2010, afin d'élaborer des fiches de procédure écrites pour, dans un second temps, définir des grilles d'évaluation et un parcours pédagogique type pour les salariés en insertion. Si un document permet de valider des compétences telles que la rapidité, la minutie ou l'autonomie, il sera alors

plus facile à la chargée d'insertion de monter un projet professionnel – de plongeur, par exemple. Cela implique de faire du lien entre les fonctions d'accompagnant et d'encadrant. « C'est aussi une reconnaissance de leur travail d'encadrement... Je leur demande

@CONTACT
 Christèle Pierre, Fact,
 c.pierre@anact.fr

Caroline Delabroy

CHRISTÈLE PIERRE,
 chargée de mission Fact



Agir avec les moyens que l'on a

Le diagnostic 3PR (Performance, parcours professionnel et reconnaissance) a permis de faire un état des lieux, en prenant en compte les parcours professionnels des individus, et a débouché sur un dispositif de développement des compétences. Le défi, s'agissant d'une petite structure, est d'agir avec les moyens que l'on a pour développer les compétences en interne et faire le lien avec ce qui se fait à l'extérieur. La directrice a joué en interne pour professionnaliser, et en externe, pour donner la possibilité aux personnes d'obtenir une validation des compétences. Certains salariés souhaitent s'engager dans une formation de tuteur, d'autres dans une VAE. Cela se met en place petit à petit.

Développer la polyvalence, tout en gardant attractif le cœur de métier par le biais de l'amélioration du matériel et de l'organisation... tel est l'enjeu qui se pose à une plate-forme logistique dont les salariés travaillant sur plusieurs postes redoutent le plus pénible : la préparation des commandes.

Plate-forme vers une meilleure vie au travail

La plate-forme logistique Simply de Cournon-d'Auvergne compte deux entrepôts : l'un dévolu au frais, l'autre aux produits de grande consommation (PGC), qui regroupe la grande majorité des employés de l'établissement. Côté produits frais, les salariés opèrent dans le froid mais manipulent des charges plus légères que côté PGC... Des distinctions qui font revêtir un visage différent à la pénibilité sur les deux sites. Le cœur du métier n'en demeure pas moins la préparation de commandes. Face à l'augmentation des accidents du travail et des problèmes de dos et d'épaules, l'entreprise a sollicité l'Aract Auvergne pour un premier diagnostic dès 2004.

Polycompétence en vue

« Le personnel travaille ici parfois depuis quinze ans, en prenant en charge une moyenne de sept tonnes de marchandises tous les jours. Il nous fallait donc envisager la polyvalence afin de diminuer l'usure professionnelle », souligne Jean-François Faury, responsable des ressources humaines. Depuis, la polyvalence a été mise en place. Des préparateurs de commande ont ainsi alterné avec d'autres métiers exercés sur la plate-forme – cariste, contrôleur, roulage... « Peu à peu, nous avons développé la population d'agents polyvalents, qui représente désormais de 35 à 45 % des effectifs, indique Fabrice Garcia, responsable d'exploitation. Ces agents ne passent plus que la moitié de leur temps de travail en préparation. Aujourd'hui, nous poussons la logique jusqu'à développer la polycompétence : au lieu d'alterner entre deux fonctions – cariste et préparateur de commandes, par exemple –, ils peuvent occuper tour à tour deux, voire trois métiers ».

→ SIMPLY

Secteur : services

Activité : plate-forme logistique

Effectifs : 330 salariés

Région : Auvergne

Cependant, la mise en place de cette polyvalence n'est pas sans poser de questionnements : « Nous devons maintenir l'attractivité du poste de préparateur, qui reste notre cœur de métier, ce d'autant plus que le nombre d'agents polyvalents augmente, explique Jean-François Faury.

vailler à pérenniser l'organisation sur laquelle nous travaillons depuis cinq ans », précise le responsable des ressources humaines. « L'analyse a consisté à prendre une situation de travail et à la décortiquer pour définir des axes de progrès, explique de son côté Barbara Guerniou, chargée

@CONTACT
Barbara Guerniou,
Aract Auvergne,
b.guerniou@anact.fr



« Il nous fallait envisager la polyvalence afin de diminuer l'usure professionnelle. »

Jean-François Faury, responsable des ressources humaines

La difficulté réside en particulier dans la gestion des périodes de transition. Après une semaine passée en tant que cariste, comment faire pour que l'employé devant revenir au poste de préparateur ne le vive pas comme une punition ou, tout au moins, comme une chose subie ? »

Quels facteurs d'usure ?

Un nouveau diagnostic de l'Aract est en cours qui, cette fois, porte sur la polyvalence. « Nous souhaitons valider et mesurer la valeur ajoutée de cette action sur la pénibilité, et tra-

de mission à l'Aract Auvergne. Nous avons privilégié une journée caractérisée par un fort encombrement, qui augmente la pénibilité. La question à se poser est : « Quelles sont les situations qui font du travail un facteur d'usure ? » À ce propos, des groupes de travail planchent sur un plan d'action. « Nous entendons ensuite déployer ces résultats sur l'entrepôt de produits frais », annonce Jean-François Faury qui, en outre, souligne l'importance d'avoir un « CHSCT impliqué dans le suivi du projet ».

Caroline Delabroy



BARBARA GUERNIU, chargée de mission à l'Aract Auvergne

Considérer aussi le cumul des situations pénibles

Deux axes de travail ont été pris en compte dans la prévention de l'usure professionnelle. D'abord, l'amélioration des situations de travail en préparation, qui doit envisager la combinaison de plusieurs facteurs, dont ceux liés à l'organisation – comme celui des horaires de

réception et d'expédition, pour lisser l'activité et limiter l'encombrement des allées et les dysfonctionnements provoqués par des pics d'activité. Ensuite, en considérant le cumul de ces situations dans le temps. Ce qui implique une réflexion sur les parcours professionnels.



Comment agir sur l'allongement de la vie professionnelle ?

Lorsqu'une entreprise souhaite se pencher sur des questions liées à l'allongement de la vie professionnelle, elle a le choix entre trois leviers d'action : les compétences, la santé et l'engagement. Pour l'aider concrètement, le Réseau Anact développe différents outils et méthodes d'intervention. Ils permettent d'entrer par l'un des sujets, puis d'accrocher progressivement les autres, étroitement liés dans toutes les situations de travail.

Contact : m.parlier@anact.fr

DÉMARCHES	LEVIERS D'ACTION	ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION
PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ ET DE L'USURE PROFESSIONNELLE	Préservation de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage et analyse des processus d'usure dans l'entreprise : diversité des situations face à l'usure, apports de la démographie du travail • Apport de repères, de méthodes et d'outils d'aide à la prévention • Prise en compte des parcours professionnels
DIAGNOSTIC DÉMOGRAPHIQUE	Préservation de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Situations des âges dans l'entreprise • Relations entre les structures d'âge et les conditions de travail • Indicateurs et tableaux de suivi
DIAGNOSTIC PERFORMANCE - RECONNAISSANCE	Stimulation de l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête pour apprécier les pratiques • Dix grands thèmes d'interrogation, déclinés en deux ou trois questions chacun • Identification des écarts de représentation entre les acteurs • Définition des actions prioritaires
GESTION DES COMPÉTENCES	Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Effet des évolutions internes et externes ayant des conséquences sur les métiers et les individus • Définition d'unités de travail • Mesure du « risque » compétences pour l'entreprise en termes de performance • Mesure du risque pour les salariés en termes de détérioration des conditions de travail, de santé et d'employabilité
APPROCHE GENRÉE	Préservation de la santé, développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage des écarts femmes/hommes en termes d'indicateurs santé et de parcours • Recherche des causes au niveau des différences de situations et de conditions de travail des femmes et des hommes : emplois distincts, temps de travail et articulation, invisibilité des risques et de la pénibilité, critères de mobilité
ENQUÊTE SUR LE CLIMAT SOCIAL : GESTION DES PERSPECTIVES SOCIALES (GPS)® ANACT	Stimulation de l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête évaluant le niveau de satisfaction au travail • Comité de pilotage paritaire dans l'entreprise pour communiquer le questionnaire, impulser les retours, analyser et restituer les résultats.

Idéalement, toutes ces démarches se mènent dans le cadre d'un processus global, piloté par un comité paritaire. Selon les besoins de l'organisation, elles peuvent également être menées indépendamment les unes des autres.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Travail : la révolution

nécessaire, Dominique Méda, éd. de l'Aube, 2010, 93 p.

La Santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques,

Nathalie Dedessus-Le-Moustier et Florence Douguet, éd. Lavoisier, Tec et Doc, coll. « Sciences du risque et du danger », 2010, 297 p.

La Santé des femmes en France,

Dominique Henon, Avis et rapports du Cese, n° 16, 2010, 95 p.

La Reconnaissance au travail,

Christèle Pierre et Christian Jouvenot, éd. de l'Anact, coll. « Agir sur », 2010, 101 p.

Genre et conditions de travail.

Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges, Florence Chappert, Tania Angeloff et Sabine Fortino, éd. de l'Anact, 2009, 182 p.

Prévenir les situations

de pénibilité, Ludovic Bugand, éd. de l'Anact, septembre 2009, 9 p.

Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger,

Anne-Marie Guillemard, éd. de l'Anact, 2007, 48 p.

Bien vieillir au travail,

INRS-Cnamts, coll. « Bibliographie », décembre 2009, 19 p.

ARTICLES

« La prise en compte de la pénibilité va-t-elle relancer les mesures d'âge ? »,

Bernard Gazier, Jack Bernon, Pascale Levet et Sylvain Niel, *Liaisons sociales*, n° 118, janvier 2011, pp. 118-119.

FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

« Prévenir l'usure professionnelle », « Réaliser un diagnostic démographique » : l'allongement de la vie professionnelle est une thématique phare pour le Réseau Anact. Études de cas, travaux en groupes, échanges et débats, ces formations sont destinées aux préventeurs et aux responsables d'entreprises. Sessions de deux jours, de juillet à décembre 2011, à Lyon. Renseignements : formations@anact.fr.

« Pénibilité du travail : de quoi parle-t-on ? »,

Cyril Wolmark, Annie Jolivet et Valérie Pueyo, *Revue de droit du travail*, n° 12, décembre 2010, pp. 686-691.

« L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent »,

Marion Defresne, Pierre Marioni et Céline Thévenot, *Dares Analyses*, n° 55, septembre 2010, 8 p.

« Peut-on bien vieillir au travail ? »

Joëlle Maraschin, *Santé et travail*, n° 71, juillet 2010, pp. 14-16.

« Les compétences clés au cœur des processus de changement »,

Jean-Paul Martin, *Actualité de la formation permanente*, n° 219, mars 2010, pp. 65-71.

« Penser (enfin) la longévité et l'allongement de la vie professionnelle plutôt que le vieillissement »

Pascale Levet et Emmanuelle Saint-Genis, *Cahier du Cleirppa*, février 2010, 10 p.

« Pénibilité au travail : reclasser ou prévenir ? »,

Franck Heas, *Pistes*, n° 1, février 2010, 12 p.

« Les conditions de travail ont-elles un sexe ? Santé mixité égalité »,

Sylvie Cartoux, Florence Chappert et Elisabeth Dewanckel, *Travail & changement*, n° 327, septembre 2009, 16 p.

Consultez le nouveau dossier sur la pénibilité.

Le Réseau Anact met à disposition des entreprises des exemples et des éléments méthodologiques pour les aider à construire des plans de prévention de l'usure professionnelle et de la pénibilité.

Connectez-vous à la plate-forme sur la gestion des âges et le site « Priorités seniors » sur www.anact.fr

Le site du ministère du Travail et de la Santé réunit les informations relatives à la loi sur la réforme des retraites de 2010 et les dispositions concernant la pénibilité sur www.travailler-mieux.gouv.fr

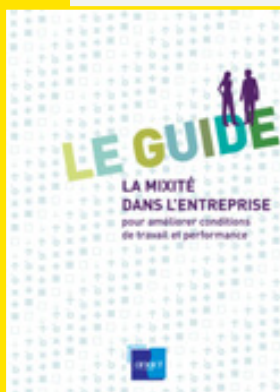
L'Université ouverte des compétences propose des voies sur les manières neuves de penser, de débattre et d'agir en matière de compétence et de management sur www.leclub.org

Vient de paraître le guide

« LA MIXITÉ DANS L'ENTREPRISE POUR AMÉLIORER CONDITIONS DE TRAVAIL ET PERFORMANCE »

Et si ouvrir à tous, femmes et hommes, l'accès à tous les emplois permettait aux entreprises comme aux salariés d'y gagner ? L'équation ne va pas de soi, mais le Réseau Anact en a fait l'expérience dans de nombreuses entreprises. Les arguments et les exemples ne manquent pas dans ce guide concret, pour montrer que la mixité contribue à améliorer les conditions de travail des salariés et l'efficacité des entreprises.

La Mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance, Florence Chappert et Karine Babule, éd. de l'Anact, en téléchargement sur : www.anact.fr.



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Fabienne Caser, Patrick Chaillot, Barbara Guerniou, Benoît Lepley, Françoise Nari, Michel Parlier, Christelle Pierre, Geneviève Trouiller.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M.-J. Gava ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 2^e trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.

DU
31 MAI
AU
10 JUIN
2011

semaine

pour la Qualité de Vie au Travail

Au programme
de cette
8^e édition :

- **Un sondage ANACT/TNS Sofres**
sur l'allongement de la vie au travail
- **Plusieurs manifestations**
organisées à Paris sur l'allongement
de la vie au travail
- **Un nouveau dispositif « Initiatives 2011 »,**
de valorisation d'actions d'entreprises
- **Plus de 100 évènements en France :**
colloques, tables rondes, débats, visites
d'entreprises, expositions...

Pour en savoir plus :

www.qualitedevieautravail.org

Réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail

