

TOUTES LES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE

Avec l'Europe, les acteurs du Val d'Oise s'engagent

WWW.TOUTES-LES-GENERATIONS-EN-ENTREPRISE.COM



PLAN ÉGALITÉ ACCÈS À L'EMPLOI ET DANS LE TRAVAIL



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



OUTIL-AGES RH

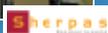
Pour soutenir la compétitivité de l'entreprise

PARCOURS & PÉNIBILITÉS

DIALOGUER ET AGIR ENSEMBLE EN ENTREPRISE
POUR FAVORISER UN VIEILLISSEMENT ACTIF

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

LES ENTREPRISES



LES PARTENAIRES



PARCOURS & PÉNIBILITÉS

DIALOGUER ET AGIR ENSEMBLE EN ENTREPRISE
POUR FAVORISER UN VIEILLISSEMENT ACTIF

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

SOMMAIRE

PRÉFACE

I - INTRODUCTION

- I.1 – Le plan départemental d'action relatif à l'emploi des seniors
- I.2 – Le dispositif OUTIL-AGES RH, pour soutenir la compétitivité des entreprises

8

II - ACTEURS

12

III - MÉTHODOLOGIE D'ACTION

14

- III.1 – Un projet inter-service de santé au travail : élaboration d'une méthodologie commune
- III.2 – Un projet inter-entreprises : partage de pratiques
- III.3 – Une démarche d'entreprise : croiser des points de vue et agir ensemble

IV - DÉMARCHES D'ENTREPRISES : ILLUSTRATIONS

28

- IV.1 – APAJH 95
- IV.2 – ASWO France
- IV.3 – AXSON Technologies
- IV.4 – Sherpas
- IV.5 – Val d'Oise Habitat

V - PISTES D'ACTION

48

- V.1 – Analyser les indicateurs de pénibilité et la pyramide des âges
- V.2 – Approfondir le diagnostic
- V.3 – Mettre en œuvre des programmes de promotion de la santé
- V.4 – Sensibiliser la chaîne d'acteurs en amont et en aval
- V.5 – Améliorer les relations et l'organisation du travail
- V.6 – Investir dans la conception et l'aménagement des postes de travail
- V.7 – Professionnaliser les acteurs
- V.8 – Maintenir l'employabilité et accompagner les parcours professionnels
- V.9 – Evaluer les actions

VI - ACTEURS A MOBILISER

80

- VI.1 – Les acteurs de la prévention des risques professionnels
- VI.2 – Les acteurs du développement des compétences

VII - CONCLUSION

87

PRÉFACE

Selon les derniers chiffres, en septembre 2010, 88 accords de branche et 33 000 accords et plans d'action d'entreprises en faveur des salariés âgés ont été recensés par la Direction générale du travail.

Les intentions sont là, il s'agit maintenant de valoriser des initiatives et d'accompagner les entreprises dans des actions concrètes et de qualité qui favorisent un vieillissement actif au travail pour l'ensemble de leurs salariés, une des conditions essentielles de réussite de la réforme des retraites.

Le plan départemental d'action relatif à l'emploi des seniors, piloté par la DIRECCTE-Unité Territoriale du Val d'Oise, « Toutes les générations en entreprise, avec l'Europe les acteurs du Val d'Oise » proposent cet accompagnement aux entreprises depuis 2007.

Je salue cette initiative territoriale, qui a réussi à mobiliser dans la durée de nombreux acteurs publics et privés et construit des solutions aux bénéfiques des entreprises et de leurs salariés.

La prévention, la réduction de la pénibilité au travail et les réponses qui peuvent être apportées sont au croisement des domaines d'actions de la Direction Général du Travail : les domaines du travail, des relations sociales, de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

J'œuvre depuis longtemps pour cette approche globale. Aussi je me réjouis de voir que la DIRECCTE - Unité Territoriale du Val d'Oise, en étroite coopération avec les services de santé au travail, engage les entreprises à agir dans ce sens tout en prenant en compte leurs contraintes.

Je souhaite que cette expérience soit partagée et fasse des émules notamment parmi les entreprises qui ont aujourd'hui l'obligation de négocier un accord en faveur de la prévention de la pénibilité.

Proposer un vieillissement actif au travail pour l'ensemble des salariés de l'entreprise tout au long de leur parcours professionnel est nécessaire pour soutenir la compétitivité de l'entreprise et l'engagement des salariés.

MONSIEUR JEAN DENIS COMBEXELLE
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU TRAVAIL



I. INTRODUCTION

I.1 - LE PLAN DÉPARTEMENTAL D'ACTION RELATIF À L'EMPLOI DES SENIORS : TOUTES LES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE, AVEC L'EUROPE LES ACTEURS DU VAL D'OISE S'ENGAGENT.

Dès l'année 2007, la DIRECCTE - UT95 a décliné un plan départemental d'action en faveur du maintien et du retour à l'emploi des seniors, cofinancé par le Fonds Social Européen (FSE).

Ce plan d'action pluriannuel s'appuie sur la compétence et l'expertise de nombreux acteurs sociaux économiques : ACMS, ADECCO P&E , AFPA, AMETIF, APEC, ARACT, CCI, CEEVO, CGPME, CNAV, CRAMIF, DRTEFP, GIE, la HALDE, MCC Mobilités, MEVO, MIFE 95, OPCALIA, PLIES, Pôle Emploi, QUINTECIA, SISTVO, UGEF et Collectivités ...

L'ensemble des actions s'inscrit dans une dynamique partenariale et vise à répondre aux besoins des entreprises, des actifs (salarié(e)s, demandeurs d'emploi) et des acteurs du département.

LES OBJECTIFS SONT LES SUIVANTS :

- Décliner territorialement les politiques européennes et françaises,
- Constituer un réseau d'acteurs publics et privés et de compétences complémentaires,
- Informer et sensibiliser les entreprises, les acteurs, et les actifs,

- Construire un plan d'action partagé et opérationnel tenant compte des besoins du territoire.

EN 2010, LE PLAN D'ACTION VISE NOTAMMENT À :

- Maintenir la mobilisation des acteurs, pour accompagner les entreprises à la mise en œuvre d'outils, de gestion des ressources humaines et de gestion des âges notamment dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale 2009 concernant l'emploi des salarié(e)s âgé(e)s.
- Construire avec des entreprises, aux bénéfices de leurs salarié(e)s, notamment ceux (celles) âgé(e)s de plus de 55 ans, des outils pragmatiques et adaptés à leurs besoins.
- Valoriser les pratiques des entreprises qui œuvrent en faveur d'une approche intergénérationnelle des ressources humaines.

1.2 - LE dispositif OUTIL-AGES RH, POUR SOUTENIR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Le dispositif OUTIL-AGES RH, pour soutenir la compétitivité des entreprises, est une des actions du programme 2010 du plan départemental d'action pour l'emploi des seniors « Toutes les générations en entreprise, avec l'Europe, les acteurs du Val d'Oise s'engagent ».

Celui-ci comporte deux volets d'accompagnement à destination des entreprises en fonction des attentes exprimées lors de la semaine OUTIL-AGES 2009 :

- Un ensemble d'ateliers thématiques pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leur plan d'action ou de leur accord seniors. Ils portent sur les 6 domaines d'action prévus par la loi en faveur des salarié(e)s âgé(e)s.
- Le projet « Parcours et pénibilités », la construction, avec les acteurs concernés, de pistes d'action pour des salarié(e)s exposé(e)s à des situations de pénibilité en vue de faciliter leur maintien en emploi.

1.2.1 - LA SEMAINE OUTIL-AGES RH

Dans la continuité des actions menées et du guide élaboré en 2009 pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la loi en faveur des salarié(e)s âgé(e)s, le dispositif OUTIL-AGES 2010 a proposé aux entreprises du Val d'Oise de participer à une semaine d'échanges afin d'assurer la mise en œuvre de leur plan d'action ou de leur accord senior.

Une centaine d'entreprises et de participant(e)s se sont inscrits à cette semaine RH qui s'est déroulée du 1er au 4 juin 2010.

Cette semaine s'est adressée à l'ensemble des acteurs d'entreprises qui ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre de leur plan d'action ou de leur accord senior : dirigeant(e)s, responsables de ressources humaines, représentant(e)s du personnel, encadrant(e)s.

Piloté par la DIRECCTE-UT 95, animé par MCC Mobilités ce dispositif s'est appuyé sur la mobilisation des acteurs suivants :

ADECCO P&E , AGEFOS PME Ile de France, AMETIF, APEC, ARACT Ile de France, ASSURANCE RETRAITE, CGPME, HALDE, MIFE 95, mouvement des entreprises du Val d'Oise, OPCALIA Ile de France, PLIE, Associations d'insertion...

I. INTRODUCTION

Ils ont participé à l'élaboration et à la mise en œuvre des ateliers en apportant leur expertise et leurs travaux. Ils ont permis de valider la pertinence de la structure et le format des ateliers. Ils ont également participé à l'animation des ateliers.

En apportant leur expertise et leurs travaux ils ont participé : à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'animation des ateliers ce qui a permis de valider la pertinence de la structure et le format de ces derniers.

Ont eu lieu 6 ateliers d'une demi-journée 5 ateliers thématiques ouverts à tous et un atelier ciblé pour les responsables des ressources humaines soit :

- L'Entretien de deuxième partie de carrière.
- La Réforme de la formation professionnelle et formation des seniors.
- La Transition activité retraite.
- L'Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.
- La Transmission des savoirs et tutorat.
- Le Pilotage et conduite transversale du projet pour les responsables RH.

Les contenus des ateliers ont permis aux entreprises de : partager des connaissances, des expériences, de s'approprier des outils pour la mise en œuvre de leur plan d'action ou de

leur accord senior et d'agir en prenant appui sur les acteurs du territoire.

Ces contenus sont téléchargeables sur le site : www.toutes-les-generations-en-entreprise.com

I.2.2 - LE PROJET «PARCOURS ET PÉNIBILITÉS»

En 2009, La DIRECCTE-UT 95 et ses partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action « Toutes les générations en entreprise, avec l'Europe les acteurs du val d'Oise s'engagent » s'étaient déjà associés à la 6ème Semaine Nationale pour la Qualité de Vie au Travail organisée par l'Anact et son réseau régional.

Une rencontre sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilités avait permis aux entreprises de :

- bénéficier d'un auto-diagnostic,
- mieux situer les liens entre parcours professionnel et santé au travail,
- disposer de repères pour choisir des actions à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'action ou de l'accord seniors.

Lors de l'atelier consacré à ce domaine d'action, lors de la

semaine OUTIL-AGES RH 2009, les entreprises avaient insisté sur un sujet au cœur de leurs préoccupations : celui du maintien en emploi, jusqu'à l'âge de la retraite, des salarié(e)s qui sont exposé(e)s à des situations de travail pénible.

Pour répondre à ce besoin, accompagner les entreprises dans la prévention et la réduction des pénibilités et favoriser ainsi un vieillissement actif, la DIRECCTE-UT95 a proposé aux trois services de santé : l'ACMS, l'AMETIF, le SISTVO (déjà partenaires du plan d'action départemental), de développer ensemble une méthodologie d'intervention. Elle a confié la coordination de ce projet à MCC Mobilités.

Dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire et participative, 5 entreprises ont été associées à ce travail en étroite collaboration avec leur service de santé au travail.

Ce projet s'est déroulé dans un temps court, entre le 29 juin et le 24 novembre 2010.

Sa première ambition était de permettre à l'ensemble des acteurs de ces 5 entreprises (dirigeant(e), DRH, représentant(e) du personnel, ligne managériale, collaborateurs(trices)) d'ouvrir le dialogue sur la pénibilité au travail, de confronter des points de vue, de partager des connaissances scientifiques avec leurs équipes pluridisciplinaires de santé au travail et enfin d'agir ensemble pour favoriser un vieillissement actif.

Sa deuxième ambition était de permettre aux trois services de santé au travail et aux entreprises participantes de formaliser leurs expériences et de partager des pratiques.

Sa troisième ambition, dans cette publication, est de partager avec vous les méthodologies développées, les illustrer par des situations d'entreprise, de vous proposer des pistes d'action et de vous donner, à vous aussi, l'envie de favoriser un bien vieillir au travail dans votre entreprise.

Notre nouvelle ambition, née de la loi portant la réforme des retraites 2010, est d'accompagner, dans leur diagnostic et plan d'action, les entreprises d'au moins 50 salarié(e)s qui sont concernées par la nouvelle obligation : être couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité à compter du 1er janvier 2012.

Le champ d'application de cette mesure est limité aux entreprises qui emploient une proportion minimale de salarié(e)s exposé(e)s aux facteurs de pénibilités mentionnés à l'article L4121-3-1 du code du travail (déterminé par décret) et lié(e)s à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur sa santé.

Très bonne lecture

HAKIM KAMOUCHE
CHEF DE PROJET DU PLAN DÉPARTEMENTAL
D' ACTIONS « TOUTES LES GÉNÉRATIONS EN
ENTREPRISE, AVEC L'EUROPE LES ACTEURS DU
VAL D'OISE S'ENGAGENT »
DIRECCTE – UNITÉ TERRITORIALE DU
VAL D'OISE



II. ACTEURS

II.1 - PILOTAGE

KAMOUCHE Hakim

Chef de projet du plan d'action départementale « Toutes les générations en entreprise »

DIRECCTE-UT95

II.2 - ANIMATION

CHBANI Mounia

Dirigeante

MCC Mobilités

BOLAC Emilie

Consultante

MCC Mobilités

AREZKI Saïd

Consultant

MCC Mobilités

II.3 - CONTRIBUTEURS PAR ORDRE ALPHABETIQUE

BAHIRI Sonia

Ergonome

ACMS

BEAUDICHON Cédric

Responsable recrutement et formation

SHERPAS

BECRET Elisabeth

Médecin du travail

ACMS

BEGUIN DESROZIERS Catherine

Médecin du travail

SISTVO

BEHAGHEL Nicole

Médecin du travail

SIST VO

BRINON Céline

Ergonome

AMETIF

BRUNSCHWEILER Carole

Directrice

APAJH MENU COURT

BURTSCHER Sophie

Responsable RH

AXSON

COPIN Stéphanie

Psycho-ergonome

SIST VO

KELEK Ertan

Ergonome

SIST VO

LELLOUCH Micheline

Médecin du travail

AMETIF

L'HOPITAL Hubert

Médecin du travail

AMETIF

LIBERT Bertrand

Médecin coordinateur

AMETIF

LOAEC Aurélie

Responsable RH IDF

SHERPAS

MARTINIE Catherine

MARTINS Karine

MONTET Sébastien

PASQUIER Christine

ROY Audrey

Responsable RH

Responsable RH

Directeur des ressources humaines

Médecin du travail

Assistante sociale

VAL D'OISE HABITAT

ASWO FRANCE

APAJH 95 SIÈGE

AMETIF

ACMS



III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

LA MÉTHODOLOGIE D'ACTION QUE NOUS AVONS DÉVELOPPÉE COMPORTE TROIS NIVEAUX D'INTERVENTION :

- L'élaboration d'une méthodologie commune par trois services de santé au travail agissant sur un même territoire.
- Le partage de pratiques entre des responsables ressources humaines et des équipes pluridisciplinaires de services de santé au travail.

- Le croisement des points de vue entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise et la mise en place, en commun, d'un plan d'action.

Les trois niveaux d'interventions sont accompagnés par des consultants de MCC Mobilités, cabinet spécialisé dans les champs compétences et santé au travail tout au long de la vie professionnelle et dans l'accompagnement d'acteurs dans des pratiques de coopération notamment sur la gestion des âges.

III.1 - UN PROJET INTER SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL : ÉLABORATION D'UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE

L'élaboration de cette méthodologie commune repose sur trois principes forts qui ont guidé l'ensemble du projet.

III.1.1 - EXPLORER L'ENSEMBLE DES FACETTES DE LA PÉNIBILITÉ

Parmi l'ensemble des définitions de la pénibilité qui existe, il s'agissait pour nous de trouver une définition qui soit opérante par rapport à notre objectif, celui de prendre en compte l'ensemble des pénibilités au travail pour pouvoir agir sur elles notamment dans le cadre d'un maintien en emploi des personnes tout au long de leur vie professionnelle.

Aussi la définition retenue est celle présentée par M. Gérard Lasfargues, professeur des universités, praticien hospitalier,

Chef du département des expertises intégrées santé – environnement - travail de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (AFSSET) dans le rapport d'information sur la pénibilité, présenté à l'Assemblée Nationale le 27 mai 2008 par M. Jean-Frédéric POISSON, Député.

M. Gérard Lasfargues estime que la pénibilité possède trois faces :

- « ■ La pénibilité peut être constituée par des travaux ou des conditions de travail pénibles qui, à long terme, pèsent sur l'espérance de vie ou la qualité de vie au grand âge ou à la retraite ;
- Il existe également une pénibilité vécue qui correspond à un mal-être au travail et qui ne résulte pas forcément de conditions de travail pénibles.

- Les exigences du travail qui, bien que non pénibles en soi, deviennent difficiles à supporter pour les travailleurs vieillissants en raison de leur âge, de leurs capacités réduites ou des traitements médicaux qu'ils suivent. On estime qu'environ un tiers des salariés âgés de moins de 35 ans, la moitié des salariés de 40 à 50 ans et les deux tiers des salariés de plus de 50 ans sont exposés à cette troisième forme de pénibilité. Elle pose le problème de l'aménagement de la fin de vie active, avec d'autant plus d'acuité que l'on cherche à maintenir et prolonger l'activité des travailleurs âgés. »

III.1.2 - SE SITUER DANS UNE PERSPECTIVE DOUBLE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES CARRIÈRES : COMPÉTENCES ET SANTÉ TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL

Nous nous sommes également situés dans le cadre de la double approche préconisée par le rapport d'information précité, celle de prévenir et réduire les facteurs de pénibilité par l'aménagement des conditions de travail mais également par l'accompagnement du parcours professionnel des salarié(e)s.

La proposition faite dans le rapport d'information parlementaire présenté à l'Assemblée Nationale le 27 mai 2008 par M. Jean-Frédéric POISSON, Député. est la suivante :

« La pénibilité résulte le plus souvent d'un cumul de facteurs de pénibilité qui interviennent tout au long d'une carrière professionnelle. Si chaque facteur peut être isolément supportable, le cumul de plusieurs facteurs dans le temps provoque une usure précoce du travailleur. Cette manifestation de la pénibilité peut être contenue par des actions de prévention mais ne pourra pas être éliminée complètement.

C'est pourquoi, une autre forme de lutte contre la pénibilité, qui ne consisterait pas en un aménagement des conditions de travail, doit être élaborée : il s'agirait d'organiser des parcours professionnels permettant de valoriser l'expérience des travailleurs et de faire évoluer leurs fonctions au sein de l'entreprise de manière à leur faire occuper des postes en fin de carrière adaptés aux diagnostics de pénibilité. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pourrait être élargie à la prévention de la pénibilité. »

III.1.4 – COMPLÉTER L'ACTION COLLECTIVE PAR LA PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION INDIVIDUELLE

Pour nous, il est également important, au-delà du diagnostic collectif et partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour agir sur les pénibilités au travail, de prendre en compte la dimension individuelle.

III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

Comme le souligne de nombreux experts, la pénibilité est la rencontre entre une personne, son histoire et un emploi ; elle ne peut être détachée de la personne, de chaque travailleur.

Aussi il nous semble nécessaire dans le cadre, par exemple, de l'entretien de deuxième partie de carrière, d'aborder la dimension individuelle. En effet, seul l'entretien avec chaque salarié(e) permettra d'appréhender le cumul des facteurs de pénibilité tout au long de son parcours professionnel, d'avoir son ressenti et ses souhaits quant à son devenir professionnel.

La réflexion collective sur les pénibilités au travail prépare et complète la mise en place des entretiens de deuxième partie de carrière dans les entreprises.

Par ailleurs, notre action s'inscrit complètement dans le cadre de la réforme de la retraite qui instaure le suivi des salarié(e)s exposé(e)s à des conditions de travail pénibles par le médecin du travail et l'employeur :

- Le dossier médical en santé travail constitué par le médecin du travail, devra retracer dans le respect du secret médical, les informations relatives à l'état de santé du (de la) salarié(e), aux expositions auxquelles il (elle) a été soumis(e), les avis et propositions du médecin du travail.
- La fiche individuelle des conditions de pénibilité : une nouvelle obligation est mise à la charge de l'employeur, la consignation dans une fiche individuelle des conditions de pénibilité auxquelles le (la) salarié(e) est exposé(e), la période au cours de laquelle cette exposition est intervenue ainsi que les mesures de préventions mises en œuvre par l'employeur pour faire disparaître ou réduire ces facteurs de risque.

Docteur Bertrand LIBERT

Médecin Coordinateur AMETIF

Comment avez-vous été amené à participer au plan « toutes les générations en entreprise » ?

Notre Service été contacté par la DIRECCTE – UT 95 (ex DDTEFP) dès la première phase de « professionnalisation des acteurs » pour intervenir, sur la question du bien être au travail, lors du cycle de conférences, puis être présent lors des rencontres départementales de 2008.

Par la suite la participation aux différents volets du plan (semaine outil-âges, parcours et pénibilité, trophées trajectoires) s'est essentiellement focalisée sur l'axe « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » et à un rôle d'expertise dans ce domaine.

Quel peut être l'apport d'un Services de santé au travail dans ce type de plan ?

La gestion des âges au travail repose sur 2 axes complémentaires : la santé et l'amélioration des conditions de travail d'une part, la gestion des ressources humaines (compétences, formation) d'autre part. Tous deux concourent à la sécurisation des parcours professionnels et à l'allongement des carrières dans les meilleures conditions. Il est donc légitime que les services de santé au travail participent à ce type de programme et leur apport peut se faire à différents niveaux.

Il s'agit tout d'abord de la sensibilisation de l'ensemble des adhérents et du recueil de leurs besoins, puis de l'apport de compétences médicales et ergonomiques sur le terrain, qu'il s'agisse d'actions de promotion de la santé, d'interventions dans l'aide à l'évaluation des risques et le lien avec les facteurs de pénibilité, que de conseils pour l'amélioration des conditions de travail .

Comment se situe ce type d'actions dans les priorités des Services de santé au travail ?

Outre son actualité, la problématique de l'emploi des seniors et de la prévention de la pénibilité est fondamentale et va prendre encore plus d'acuité dans les prochaines années ; les Services doivent donc résolument s'engager sur la déclinaison de cette priorité nationale.

Ce type d'action illustre d'ailleurs bien l'évolution du rôle des Services de santé au travail ; au-delà de la classique surveillance médicale individuelle et du constat, la méthodologie qui doit désormais prévaloir est de privilégier les actions de prévention collectives le plus en amont possible et en pluridisciplinarité.

III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

III.2 - UN PROJET INTERENTREPRISES : PARTAGE DES PRATIQUES

Ce projet a réuni 5 entreprises concernées par cette préoccupation partagée d'amélioration des conditions de travail et de prévention de situation de pénibilités dans le cadre de la mise en œuvre de leur accord ou plan d'action en faveur des salarié(e)s âgé(e)s.

Elles souhaitent être accompagnées dans le cadre d'un projet collectif pour développer leur capacité d'action et d'innovation grâce aux échanges dans le cadre d'un groupe d'entreprises, d'une diversité relative quant à la taille et au secteur d'activité.

III.2.1 - LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS D'ENTREPRISES ET DES EMPLOIS POUR ENRICHIR LE PARTAGE DES PRATIQUES.

Entreprises	Secteur	Nbre de salariés	Emploi concerné par l'intervention	Statut	Groupe ou fédérations
APAJH 95 	Médicosocial	900	Encadrant : Aide médico-psychologique et Aide soignant(e)	Association 21 établissements et services dans le Val d'Oise	Fédération d'associations implantées sur toute la France 87 associations – 14 000 salarié(e)s
ASWO France 	Grande distribution CC n°3044	135	Préparateur(trice) de commande « entrée de marchandise »	SAS 2 établissements en France	Groupe ASWO implanté dans 30 pays Plus de 1000 salarié(e)s
AXSON Technologies 	Chimie	117	Agent de fabrication résines	SA 3 établissements en France	Groupe AXSON Technologies 300 salarié(e)s Le groupe est représenté sur tous les continents

Entreprises	Secteur	Nbre de salariés	Emploi concerné par l'intervention	Statut	Groupe ou fédérations
Sherpas 	Restauration collective dans le secteur de la santé et du médico-social	1 200	Chef gérant	SAS 350 établissements répartis sur toute la France.	Groupe Sodexo Présents dans 80 pays 380 000 collaborateurs(trices)
Val d'Oise habitat 	Habitat social	128	Gardien(ne) / employé(e) d'immeuble	EPIC Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial	Fédération Nationale des Offices d'HLM 279 offices publics de l'habitat

III.2.2 - LE PREMIER NIVEAU DE REPÉRAGE À PARTIR DES DOCUMENTS EXISTANTS ET D'UN QUESTIONNEMENT PRÉALABLE

Une réunion des responsables ressources humaines avec leur service de santé au travail a permis de s'assurer de leur engagement et de préparer la phase individuelle d'intervention dans l'entreprise.

Il leur a été demandé, en préalable à cette réunion, de faire un travail de repérage par rapport aux documents existants notamment ceux qui s'inscrivent dans un cadre réglementaire.

Cela leur a permis de mesurer le travail à accomplir mais aussi les conditions à réunir pour que la démarche interne soit aussi fructueuse que possible.

L'objectif du projet est de construire une méthodologie, de l'expérimenter dans un groupe d'entreprise et également de la formaliser pour qu'elle puisse ensuite être partagée. Il n'était pas possible de prendre en compte l'ensemble des emplois représentés dans chaque entreprise aussi, il leur a été demandé de choisir un emploi pour l'intervention et de justifier leur choix.

► DES INFORMATIONS CONCERNANT L'ENTREPRISE

- Une présentation de l'entreprise et de sa situation économique actuelle, son évolution depuis les 3 dernières années et l'évolution projetée sur les 3 ans à venir.
- L'organigramme de l'entreprise.
- Le bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés ou les éléments concernant les emplois et la répartition par sexe, la pyramide des âges et des anciennetés, l'hygiène

III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

et de sécurité et conditions de travail, la formation.

LOI N° 77-769 DU 12 JUILLET 1977

Le chef d'entreprise établit et soumet annuellement au comité d'entreprise un bilan social lorsque l'effectif habituel de l'entreprise est au moins de 300 salariés.

■ Le Document Unique.

DÉCRET N° 2001-1016 DU 5 NOVEMBRE 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et sécurité des travailleurs.

Il demande de :

- procéder à l'inventaire des risques par unité de travail,
- évaluer les risques,
- transcrire les résultats dans un document unique,
- mettre à jour annuellement (ou plus si nécessaire).

■ Les documents relatifs à démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

LA LOI DE COHÉSION SOCIALE DU 18 JANVIER 2005 impose à l'employeur, pour les entreprises de plus de 300 salariés, d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur :

- les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.
- la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, VAE, bilan de compétences, ainsi que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

■ L'accord ou le plan en faveur des salarié(e)s âgé(e)s

LA LOI N°2008-1330 DU 17 DÉCEMBRE 2008 en faveur des salariés âgés

Les branches et les entreprises sont incitées à conclure des accords en faveur de l'emploi des salariés âgés sous peine de sanction financière.

L'accord d'entreprise ou le plan d'action doit comporter un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés.

Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi une liste fixée par décret.

■ Les documents relatifs à une démarche de prévention des risques psychosociaux

L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL

sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 par tous les syndicats patronaux et de salariés a transposé dans le droit français l'accord cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004.

Le plan d'action d'urgence au travail pour mobiliser les employeurs des secteurs privé et public sur la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises ».

■ La trame de l'entretien professionnel

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 5 DÉCEMBRE 2003 confirmé par l'ANI du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.

Pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins 2 années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les 2 ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise.

■ La trame de l'entretien de deuxième partie de carrière

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 9 MARS 2006 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi.

Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, [...], qui suit son 45ème anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, sa situation et son évolution professionnelle. »

LA LOI N° 2009 – 1437 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Dans les entreprises ou groupes d'entreprises employant au moins 50 salariés, l'employeur devra organiser pour chacun de ses salariés, dans l'année qui suit son 45ème anniversaire, un entretien professionnel au cours duquel il informera le salarié, notamment sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, un bilan de compétences ou une action de professionnalisation.

► DES INFORMATIONS CONCERNANT L'EMPLOI CONCERNÉ PAR LE PROJET :

- Le descriptif de l'emploi concerné,
- Les évolutions du métier ou de l'entreprise qui impacte celui-ci,
- Le nombre de salarié(e), répartition hommes/femmes,

- La pyramide des âges et son évolution,
- Les indicateurs : les absences, les arrêts de travail, la rotation du personnel, les maladies professionnelles, accident du travail, les restrictions d'aptitudes, les inaptitudes,
- Age moyen de départ à la retraite.

III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

► UN QUESTIONNEMENT PRÉALABLE SUR L'EMPLOI CONCERNÉ PAR LE PROJET :

- Quelles sont vos attentes par rapport à la participation à ce projet ?
- Pourquoi avez-vous choisi de travailler sur cet emploi ?
- Quelle problématique vous pose le maintien en emploi de ces salarié(e)s ?
- Qu'est ce que pensent vos salarié(e)s sur les conditions de travail et la pénibilité (à travers les comptes-rendus de CHSCT, de CE, de DP, les entretiens ...) ? Quelles sont les remarques qui sont remontées ?

- Quelles sont les actions en cours, les projets mis en place pour l'amélioration des conditions de travail (Plan annuel de CHSCT, plan d'action sur l'amélioration des conditions de travail, ...) ?
- Quelles sont les formations que vous mettez déjà en place pour l'amélioration de vos conditions de travail ?

III.3 - UNE DÉMARCHE D'ENTREPRISE : CROISER DES POINTS DE VUE ET AGIR ENSEMBLE

L'intervention avait pour objectif de mettre en place un plan d'action qui favorise la prévention de la pénibilité et sa réduction pour un emploi type et ainsi permettre aux salarié(e)s qui occupent ces postes de pouvoir prolonger leur activité professionnelle dans des conditions de travail améliorées.

Les interventions dans les entreprises se sont appuyées pour cela sur les perceptions croisées de la pénibilité de l'emploi du point de vue de la direction, des responsables ressources humaines, des managers, des représentant(e)s du personnel et des salarié(e)s de l'emploi.

Pour ce faire, les responsables ressources humaines participant au projet ont eu pour consigne de mobiliser les acteurs de l'entreprise et les services de santé au travail de procéder à un travail préparatoire.

III.3.1 - LA MOBILISATION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE PAR LE RESPONSABLE RH

QUATRE ÉTAPES IMPORTANTES SONT RECOMMANDÉES :

- Présenter le projet et ses objectifs aux membres du comité d'entreprise et du CHSCT.
- Donner une information conjointement par la direction et le responsable des ressources humaines :
 - aux salarié(e)s dont la participation au projet est pressentie,
 - à leur manager.
- Réaliser des entretiens avec les salarié(e)s concerné(e)s pour les rassurer et acter leur participation au projet.
- Informer l'ensemble des salarié(e)s de l'emploi concerné, des objectifs et du déroulement du projet pour éviter les frustrations.

LES CRITÈRES RETENUS POUR IDENTIFIER LES PARTICIPANT(E)S AU PROJET SONT LES SUIVANTS :

- Maîtriser leur métier.
- Avoir un minimum d'ancienneté dans le métier et dans l'entreprise.

- Faire preuve d'une aisance verbale.
- Être de préférence des salarié(e)s seniors.
- Connaître la problématique santé et pénibilité dans leur métier.
- Être déjà sensibilisé(e)s aux problématiques de la santé et de la pénibilité.
- Connaître l'ensemble des postes de l'entreprise.
- Être disponibles.

III.3.2 – LA PRÉPARATION DE L'INTERVENTION PAR LE SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL

Les membres de l'équipe de santé au travail ont également mené des actions en amont de l'intervention.

LES MÉDECINS DU TRAVAIL :

- Chaque médecin du travail a analysé la fiche d'entreprise et préparé une présentation sur les problématiques de parcours et pénibilité pour l'emploi concerné dans l'entreprise.

III. MÉTHODOLOGIE D'ACTION

LES ERGONOMES:

- En étroite coopération avec le médecin du travail, chaque ergonome a planifié une étude de poste.

LES ASSISTANTES SOCIALES :

- Lorsque cette profession est représentée dans le service de santé au travail, à la demande du médecin, l'assistance sociale a collecté les données sociales de l'entreprise (le rapport social) et identifié la problématique sociale de l'entreprise par rapport à cet emploi.

III.3.3 – LA CONDUITE DE L'INTERVENTION PAR LES CONSULTANT(E)S DE MCC MOBILITÉS

DANS UN PREMIER TEMPS, les consultant(e)s du cabinet MCC Mobilités ont interviewé l'ensemble des principaux acteurs de l'entreprise sur la même trame.

En fonction des entreprises et de la disponibilité, les acteurs interviewés ont été : la direction, le (la) responsable Ressources Humaines, les représentant(e)s du personnel, les managers et les salarié(e)s.

Ce questionnaire s'est fait à partir de la même trame mais sur des temps d'intervention par type d'acteurs.

Cette trame de questionnaire, validée par les services de santé au travail, a été établie à partir de la fiche de l'emploi concerné.

Elle a exploré à chaque fois les items suivants pour chaque type d'activité principal :

- La charge de travail,
- L'échelle de la pénibilité.
- Les formes de la pénibilité.
- Les raisons de la pénibilité.
- Ce que l'entreprise fait déjà pour améliorer les conditions de travail.
- Les préconisations, les pistes d'actions / d'amélioration.

Les salarié(e)s ont également été questionné(e)s sur les sources de satisfactions de leur emploi.

DANS UN DEUXIÈME TEMPS, en présence des membres de l'équipe de santé au travail, les résultats de l'exploration ont été présentés aux acteurs de l'entreprise qui ont pu ainsi prendre connaissance des convergences et divergences de points de vue et des pistes d'actions proposées.

DANS UN TROISIÈME TEMPS, les membres de l'équipe de santé au travail ont enrichi les productions par leurs connaissances scientifiques et médicales.

DANS UN QUATRIÈME TEMPS, l'ensemble des participant(e)s ont évalué la faisabilité et précisé l'échelle de priorité des actions mentionnées.

DANS UN CINQUIÈME TEMPS, l'équipe de santé au travail ainsi que les consultant(e)s de MCC Mobilités ont apporté leur concours pour déterminer les acteurs et les financements éventuels à mobiliser dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan d'action.

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

Les entreprises qui participent au projet, bien que de secteurs et de tailles différentes, ont à faire face à des préoccupations communes qui les incitent fortement à rechercher des solutions pour prévenir et réduire les situations de pénibilités.

- Une population « cœur de métier » vieillissante et exposée à des conditions de travail difficiles.
- Un personnel de qualification niveau V et des restrictions d'aptitudes en augmentation qui posent la question du parcours professionnel.
- Un absentéisme important qui désorganise l'activité et renforcent la pénibilité.

- Une transformation du travail (réglementation, vieillissement de la clientèle, réactivité, flexibilité...) et le développement de contraintes qui n'évoluent pas favorablement dans le sens de la prévention de la pénibilité.
- Un contexte d'allongement de la vie professionnelle dans le cadre de la réforme des retraites.

Nous vous invitons à découvrir leurs problématiques et le récapitulatif de l'intervention.

IV.1 - APAJH 95

LA PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

L'APAJH 95 est une association pour l'accompagnement des jeunes et adultes handicapés ressortissant pour la plupart du Val d'Oise.

L'APAJH 95 fait partie d'une fédération des APAJH, celle-ci est à la fois une association qui représente les personnes en situation de handicap et une association gestionnaire d'établissements, de structures et de services.

L'APAJH 95 est composée de 21 institutions qui accueillent et accompagnent près de 1700 personnes handicapées. Leur

fonctionnement est assuré par plus de 900 salarié(e)s.

L'APAJH 95 est organisée en plusieurs pôles dont le pôle grande dépendance qui accueille 277 adultes lourdement handicapés, peu ou pas autonomes, 201 en hébergement et 76 en externe. Ce pôle comporte trois MAS (maisons d'accueil spécialisées), un IME (Institut Médico Educatif) et un FAM (foyer d'accueil médicalisé). L'APAJH 95 compte trois autres pôles : vie scolaire, vie sociale et travail protégé.

Le foyer d'accueil médicalisé, où a eu lieu l'intervention, fait partie du pôle grande dépendance. Il offre à ses résident(e)s un accompagnement à la fois éducatif, médical et para médical.

Le Foyer d'accueil médicalisé, situé à Menucourt, emploie 81 salarié(e)s pour 60 usagers. Il est organisé en six unités de vie et un bâtiment administratif composé de services généraux, administratifs, médicaux et de salles d'activités.

L'ACCORD POUR L'EMPLOI DES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

Les actions en faveur du maintien en emploi des salarié(e)s âgé(e)s retenues par l'association APAJH sont :

- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation. L'entretien professionnel de deuxième partie de carrière fait partie de ce dispositif.
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, dans le cadre de ce domaine est prévu la transformation des postes de travail pour réduire la pénibilité.
- La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.
- Le développement de ponts en vue d'un maintien dans l'emploi et un reclassement professionnel.

L'EMPLOI CONCERNÉ PAR L'INTERVENTION : ENCADRANT(E)

Les emplois d'AS (aide soignant(e)) et d'AMP (aide médico psychologique) représentent le cœur du métier dans

l'accompagnement des résident(e)s en situation de handicap au sein d'un FAM.

Le foyer d'accueil médicalisé est financé par la sécurité sociale pour les postes d'AS et par le Conseil Général pour les postes d'AMP.

Cependant, dans le foyer d'accueil médicalisé, les AMP et les AS ont une fiche de poste identique intitulée « encadrant(e) ».

C'est l'emploi le plus représenté: 50 personnes sur 81 salarié(e)s. Il y a 7 à 9 AMP-AS de jour par unité et 7 AMP-AS de nuit pour les 6 unités.

Le travail des AMP et des AS est coordonné sur le terrain par des animateurs(trices) éducateurs(trices) sans lien hiérarchique.

Les AS et les AMP sont quasiment à 100% de leur temps de travail en contact avec les résident(e)s (hors temps de réunion). Ce sont des emplois contraignants physiquement et psychologiquement.

Les emplois d'AMP et plus globalement les emplois du service éducatif et social sont les postes sur lesquels on constate le plus d'arrêt maladie, d'accidents de travail, de maladies professionnelles et de restrictions d'aptitude.

Par ailleurs si on constate que les salarié(e)s les plus âgé(e)s ont un taux d'accident du travail équivalent à celui des autres générations il n'en est pas de même pour le nombre de jours d'arrêt qui lui est plus élevé pour la tranche 50 à 60 ans.

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

UNE CONTRAINTE FORTE : LE VIEILLISSEMENT DES SALARIÉ(E)S ET DES RÉSIDANT(E)S

Simultanément au vieillissement des salarié(e)s, les résidant(e)s polyhandicapé(e)s vieillissent et deviennent pour la plupart d'entre eux (elles) de plus en plus dépendant(e)s.

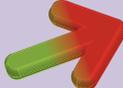
En effet, le polyhandicap revêt des expressions multiples. Il peut inclure une déficience mentale sévère et /ou une déficience motrice et/ou des troubles du comportement, entraînant une restriction importante de l'autonomie, restriction par ailleurs aggravée par le vieillissement de la population.

L'effet conjugué du vieillissement des résidant(e)s et du personnel encadrant accentue la pénibilité de ces postes.

LES ACTEURS DE L'ÉTABLISSEMENT QUI ONT PARTICIPÉ À L'INTERVENTION

Carolle BRUNSCHWEILER	Directrice
Sébastien MONTET	Directeur des ressources humaines Val d'Oise
Olivier BENEZECH	Adjoint de direction
Mamadou LY	Chef de service
Akim BOUNABI	Représentant du personnel
Anta N'DIAYE	Aide médico-psychologique
Marie-Lisette MERCEREAU	Aide médico-psychologique
Françoise LEMOINE	Aide médico-psychologique
Aurélia CARLIER	Aide médico-psychologique

Tableau récapitulatif de l'intervention

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Observations de la pénibilité par les ergonomes	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel				Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes physiques	Le port de charge lourde, la manipulation des résidants. L'utilisation des mêmes appareils pour tous les résidants et toutes les pathologies.	+++	+++	+++	+++	3		

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Observations de la pénibilité par les ergonomes	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel				Managers	Salariés / Représentant du personnel
Facteurs psychosociaux	<p>Les facteurs tenant à la situation de handicap de la personne : La complexité de communication avec le résidant. L'absence de langage La violence de certains résidants : savoir la prévoir - l'anticiper. « Prévoir l'impensable et l'impensé ». La gestion des angoisses des résidants. Faire face à l'envahissement psychique des résidants : forme répétitive des demandes des résidants.</p> <p>La spécificité du vieillissement : Le vieillissement des résidants. L'aggravation des pathologies. Le positionnement du professionnel avec les résidant : L'attachement / le détachement face aux résidants.</p> <p>Le regard extérieur sur le métier : La direction et le corps médical ne tiennent pas toujours compte des observations des AMP et des AS. Le regard de l'extérieur par rapport au handicap ou par rapport au métier. Les préjugés, les aprioris sur le métier.</p>	+++	++	++	++	2		
Contraintes temporelles et organisationnelles	<p>L'augmentation des besoins des résidants pour autant de personnel (charge de travail plus importante). Les handicaps très différents et une adaptation continue face à toutes les pathologies. Être constamment disponible sur 7h.</p>	++	+++	+++	+++	2		

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

IV.2 – ASWO FRANCE

LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

ASWO France est une entreprise de distribution de pièces détachées, elle ne produit pas de marchandises, elle les achète à des fournisseurs, elle les stocke et les revend. La vente est réservée uniquement aux professionnels de la revente et de la réparation.

L'entreprise ASWO France a été créée il y a 23 ans.

Elle possède plus de 10 millions de références pièces et travaille avec plus de 6 000 clients actifs.

ASWO France fait partie d'un groupe qui existe depuis 34 ans. La société mère se trouve en Allemagne, Le groupe ASWO est implanté dans 30 pays, avec une société par pays.

L'entreprise ASWO France compte 135 salarié(e)s, 32% d'hommes et 68% de femmes. Les femmes font partie quasiment à 100% de la catégorie « employé(e) », les hommes à 70%.

Les salarié(e)s seniors représentent 12% de l'effectif global de l'entreprise.

LE PLAN D'ACTION POUR L'EMPLOI DES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

Les actions en faveur du maintien en emploi des salarié(e)s âgé(e)s retenues par l'entreprise ASWO France dans son plan d'action sont :

- L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation

Il est prévu notamment le recensement des tâches et activités à forte pénibilité qui permettra de mettre en lumière les éventuels aménagements à opérer : diversification des tâches hautement pénibles, réduction en termes de durée de ces tâches au cours de la journée de travail du salarié senior.

En matière de formation, un des trois axes prioritaires est la santé.

L'EMPLOI CONCERNÉ PAR L'INTERVENTION : PRÉPARATEUR(TRICE) DE COMMANDE « ENTRÉES DE MARCHANDISES »

L'entreprise a souhaité explorer en particulier l'emploi de

préparateur(trice) de commande « entrées de marchandises » car il compte une population vieillissante (sur 31 salarié(e)s : 8 ont plus de 45 ans dont 3 ont plus de 50 ans et 1 plus de 55 ans).

Par ailleurs, l'entreprise fait face à un fort taux d'absentéisme parfois non justifié pour cet emploi de la part des salarié(e)s les plus jeunes (absentéisme de courte durée souvent en lien avec l'organisation de la vie familiale). Cet emploi difficile physiquement et qui ne requiert pas de diplôme est choisi par défaut, pour des raisons alimentaires, par les plus jeunes.

Cet absentéisme aggrave les conditions de travail des salarié(e)s notamment les plus âgé(e)s.

UN CADRE CONTRAINT : UN MANQUE DE PLACE ET DES IMPÉRATIFS DE LIVRAISON

Le problème principal de l'entreprise est un problème d'espace – de manque de place. Elle ne peut pas déménager car l'emplacement est stratégique pour qu'elle puisse rester compétitive sur les délais de livraison.

En effet la livraison sur la France entière dans des délais rapides est une garantie offerte aux clients : 24h – 48h – 72h.

L'entreprise a exploré l'ensemble des possibilités pour augmenter l'espace de travail sur le site mais aucune solution complètement satisfaisante n'a pu être trouvée. La délocalisation

de l'activité e-shop vers la maison mère en Allemagne a permis de gagner en confort de travail.

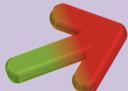
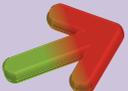
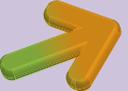
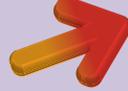
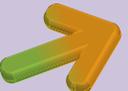
Cependant l'entreprise est en constante augmentation de ses commandes, donc de son stock ce qui repose à chaque fois la question des conditions de travail de l'ensemble des salarié(e)s.

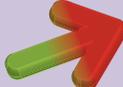
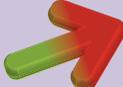
LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE QUI ONT PARTICIPÉ À L'INTERVENTION

Markus PASTOR	Directeur Général
Karine MARTINS	Responsable RH
Jessica MVOULA	Assistante RH
Alain GRANDCOING	Secrétaire du CHSCT
Laurent AITSIALI	Responsable logistique
Patrick MERCAN	Préparateur de commande EDM
Frédéric COQUELIN	EX-Préparateur de commande EDM
Sandrine MATHE	Préparateur de commande EDM
Pierre SEMPE	Préparateur de commande EDM
Michèle DURET	Préparateur de commande EDM
Ginette SIMOES	EX-Préparateur de commande EDM

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

Tableau récapitulatif de l'intervention

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Observations de la pénibilité par les ergonomes	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel				Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes physiques	<p>La hauteur de certains cartons : devoir se pencher.</p> <p>La gestion des gros volumes : manutention et gestes répétitifs.</p> <p>L'ouverture des cartons (gros colis) avec un cutter.</p> <p>Le déchargement de palettes avec des volumes et des poids de colis très différents.</p> <p>Les allers et venues dans l'entreprise.</p> <p>Les escabeaux et les tabourets qu'il faut utiliser.</p> <p>Gestes répétitifs, contraintes posturales, amplitudes articulaires importantes</p> <p>Le montage et le démontage des étagères.</p>	++	+++	++	<p>+++</p> <p>++</p> <p>+++</p> <p>+</p>	3		
Contraintes physiques	<p>Les relations difficiles avec d'autres postes en raison du manque d'espace entre le collage et la réception de marchandise</p>	++	+++	++	+++	2		
Contraintes temporelles et organisationnelles	<p>L'augmentation des volumes d'entrée de marchandises.</p> <p>La gestion de l'arrivée de la marchandise.</p>	++	+++	++	+++	3		

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Observations de la pénibilité par les ergonomes	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel				Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes environnementales	<p>L'organisation spatiale : le manque de place engendre de nombreuses contraintes physiques et contraintes liées au port de charge.</p> <p>Le niveau sonore dans l'atelier. L'utilisation, d'outillage léger. Le travail dans le bruit engendre des problèmes de concentration.</p>	++	++	+++	<p>+++</p> <p>++</p>	3		

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

IV.3 – AXSON Technologies

LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Leader du secteur des élastomères et des résines appliqués à la conception, à l'outillage et au prototypage, Axson Technologies propose une gamme complète de produits destinés à la réalisation de modèles et de moules pour essais de style et de produits et aux études de pré production. L'expertise d'Axson Technologies en matière de polymères s'étend également aux technologies avancées des composites, adhésifs structuraux et résines diélectriques.

L'entreprise fait partie du groupe AXSON qui a été créé en 1938. AXSON Technologies en France a été fondée en 1994.

L'entreprise française a la plus grande capacité de production du groupe, plus de 1000 tonnes par mois. Ses activités sont axées sur les ventes, les services à la clientèle et le soutien technique.

Le groupe AXSON compte 300 salarié(e)s dans le monde. Dans le Val d'Oise l'entreprise regroupe 117 salarié(e)s.

49 % de ces 117 salarié(e)s ont plus de 45 ans et l'ancienneté moyenne des salarié(e)s est de 14 ans. L'entreprise ne connaît pas de turn over sur les postes de production.

Le site comporte plusieurs ateliers qui fonctionnent sur des rythmes différents (3x8, 2x8 ou journée). L'atelier de fabrication

résines concerné par l'intervention fonctionne en 2x8 (5h15 - 13h15, 13h - 21h).

L'ACCORD DE BRANCHE POUR L'EMPLOI DES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

Axson est couverte par un accord de branche sur l'emploi des seniors et la gestion des âges dans les industries chimiques.

Les actions en faveur du maintien en emploi des salarié(e)s âgé(e)s retenues par la branche professionnelle de la chimie sont :

- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation.
- La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

Cependant dans cet accord, il est prévu en 2010 d'engager une réflexion paritaire sur la question de la pénibilité en vue de négocier un accord.

L'entretien de deuxième partie de carrière est préconisé.

L'EMPLOI CONCERNÉ PAR L'INTERVENTION : AGENT DE FABRICATION RÉSINE

L'entreprise AXSON Technologies a souhaité donner la priorité à l'emploi « Agent de fabrication résines » car, objectivement, c'est l'emploi le plus pénible et celui pour lequel les arrêts de travail sont les plus fréquents et le nombre de jours de maladie le plus élevé.

Sous la responsabilité d'un Chef d'Equipe et d'un Chef d'Atelier, l'opérateur est affecté à la fabrication des résines.

Ses activités principales sont de :

- Respecter les quantités et les délais qui lui sont donnés et veiller à la conformité des préparations.
- Procéder à la fabrication de résines liquides ou pâteuses.
- Utiliser les moyens techniques mis à sa disposition et veiller à leur maintien dans un état de fonction optimale.

Cet emploi est exercé uniquement par des hommes, quatre d'entre eux ont 45 ans et plus et la moyenne d'âge est de 41 ans.

UN CADRE CONTRAINT : LA PRODUCTION SUR-MESURE

La compétitivité de l'entreprise repose fortement sur sa capacité à s'adapter aux demandes de ses clients et de produire du sur mesure.

Elle utilise plus de 400 matières premières différentes pour réaliser environ 1500 formulations différentes.

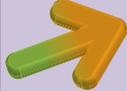
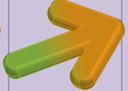
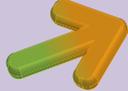
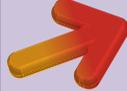
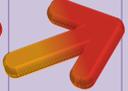
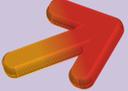
L'emploi « Agent de fabrication résines » est soumis à un certain nombre de contraintes qui peuvent générer un vieillissement prématuré. En effet, Il est difficile d'adapter le poste de travail à chaque salarié(e), les fabrications ne sont pas standardisées et les conditions de travail évoluent en même temps, c'est le (la) salarié(e) qui s'adapte à chaque fois.

LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE QUI ONT PARTICIPÉ À L'INTERVENTION

Denis BOURBONNEUX	Directeur Industriel
Sophie BURTSCHER	Responsable RH
Sylvie TARASCONI	Gestionnaire RH
Catherine ROBERT	Responsable HSE
Sophie ROLLAND	Secrétaire du CE
Loïc BODIN	Membre du CHSCT
Bertrand LEBOEUF	Coordinateur atelier Résines Industrielles Membre du CHSCT
Eric DUMON	Opérateur conditionnement Membre du CHSCT
Jean-François MYDLIKOWSKI	Chef d'équipe Opérateur fabrication

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

Tableau récapitulatif de l'intervention

	Contraintes	Perception de la pénibilité			Constats de la pénibilité par les médecins	Observations de la pénibilité par les ergonomes	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours		
		Directeur industriel / RRH	Manager	Salariés / Représentant du personnel				Directeur industriel / RRH	Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes physiques	<p>Le port de charges lourdes : les sacs de matière première de 5 à 25 kg à soulever.</p> <p>Les gestes répétitifs</p> <p>Les amplitudes gestuelles</p> <p>L'ergonomie du poste : les bords de cuves trop bas - ou trop haut (la conception des cuves).</p> <p>Les mouvements de rotation du tronc.</p> <p>Des installations pas faciles à nettoyer.</p> <p>Le port des équipements de sécurité.</p>	+++	+++	+++	+++	+++	3			
Contraintes temporelles et organisationnelles	<p>Le travail en 3 x 8 et en 2 x 8.</p> <p>Problèmes de sommeil et de temps de repos.</p> <p>Les cadences imposées par le travail.</p>	+	++	+	++	++	2			
Contraintes environnementales	<p>Le bruit de certaines machines de fabrication.</p> <p>Le manque d'éclairage sur les postes de chargement.</p> <p>L'exposition aux produits chimiques au cours de la fabrication.</p>	+	+	++	+++	+++	3			

IV.4 - SHERPAS

LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

SHERPAS, depuis plus de 20 ans, est une société de restauration collective spécialisée dans le secteur Santé / médico social implantée sur toute la France dont les 2 activités principales sont la restauration et le bio nettoyage.

L'entreprise est une filiale autonome du groupe Sodexo leader mondial de la restauration collective. Celui-ci est présent dans 80 pays et compte environ 380 000 collaborateurs(trices).

SHERPAS compte plus de 1000 collaborateurs(trices) pour une gestion de plus de 350 contrats regroupés sur 5 agences régionales.

L'entreprise Sherpas connaît depuis plusieurs années une forte croissance liée à son secteur d'activité Santé- Médico- Social.

Les collaborateurs(trices) SHERPAS se répartissent de la manière suivante : 57% des collaborateurs SHERPAS sont des hommes, 14% des effectifs ont plus de 50 ans dont 6% sont âgé(e)s de plus de 55 ans.

Une équipe cuisine peut varier entre 1 et 15 personnes en fonction de la taille de l'établissement client. En moyenne, une équipe sert 60/70 couverts par service.

L'entreprise SHERPAS gère actuellement 7 établissements en restauration sur le Val d'Oise dont le site de l'hôpital de l'Isle Adam dans lequel l'intervention a eu lieu.

L'activité Bio nettoyage n'est pas encore développée pour le moment sur ce même département.

L'ACCORD POUR L'EMPLOI DES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

Les actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors retenues par l'entreprise Sherpas sont :

- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles dont l'entretien de deuxième partie de carrière.
- L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité. Une des actions est le classement des sites en fonction de leur pénibilité.
- La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

L'EMPLOI CONCERNÉ PAR L'INTERVENTION : CHEF GÉRANT

Le (la) chef gérant est responsable de l'ensemble du personnel de restauration et de service du site sur lequel il est affecté, il est à la fois gérant et chef de cuisine.

Les chefs gérants représentent 21% de l'ensemble des salarié(e)s. C'est une population à forte dominante masculine, les femmes représentent 7 % de l'effectif.

Le (la) chef gérant intervient en tant que chef de cuisine dans

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

la phase de production, il (elle) encadre et contrôle également l'ensemble du personnel de restauration et de service de son site.

Il (elle) est en relation avec le client au quotidien. Il (elle) dépend d'un responsable de secteur.

UN CADRE CONTRAINT : LA GESTION DÉLÉGUÉE

L'entreprise Sherpas est prestataire de service pour les établissements médico-sociaux pour lesquels elle intervient, elle n'est donc pas propriétaire des cuisines.

Pendant toute la durée du contrat commercial SHERPAS utilise les locaux – cuisines – et équipements annexes mis à disposition par le client.

C'est la raison pour laquelle SHERPAS a peu de marge de manœuvre pour décider et réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, lors d'une prise de marché, SHERPAS réalise et établit avec le client un état des lieux des locaux (cuisine) dans le cadre de la réalisation du plan de prévention et c'est à cette occasion que SHERPAS peut émettre des préconisations d'amélioration.

Cependant bien que non propriétaire des locaux et des équipements de travail, Sherpas est tenu en qualité d'employeur d'assurer la

sécurité et de protéger la santé de ses salarié(e)s. Face à cette contrainte SHERPAS se doit de réfléchir au quotidien sur des actions correctives et préventives qui permettraient d'améliorer le quotidien de ses équipes.

LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE QUI ONT PARTICIPÉ À L'INTERVENTION

Aurélie LOAEC Responsable Ressources Humaines IDF

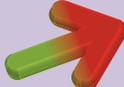
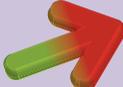
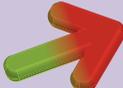
Cédric BEAUDICHON Responsable recrutement et formation

Gilles PREVOST Responsable de secteur

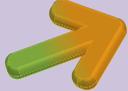
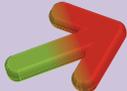
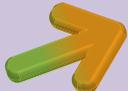
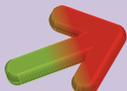
André KAUTZ Ancien membre du CHSCT et chef gérant

Riadhe ZARAI Chef gérant – site de l'hôpital de l'Isle Adam

Tableau récapitulatif de l'intervention

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel			Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes physiques	<p>Le port de charges lourdes : soulever les gamelles, réceptionner les marchandises, les palettes.</p> <p>La présence d'escaliers.</p> <p>La station debout - le piétinement (faire du sur place).</p>	++	<p>En fonction du site</p> <p>++</p> <p>à</p> <p>+++</p>	++++	2		
Facteurs psychosociaux	<p>La répétition des consignes qui engendre une perte de temps sur le reste du travail.</p> <p>Le management des personnes qui ne sont pas qualifiées, notamment les jeunes.</p> <p>L'absentéisme des jeunes (le manque de conscience professionnelle).</p> <p>La pression permanente du client sur certains sites.</p> <p>La relation avec les fournisseurs : les fournisseurs qui ne livrent pas.</p> <p>La relation avec le personnel du client.</p> <p>La responsabilité du chef gérant quand à la qualité des autres professionnels.</p> <p>La traçabilité constante de tout ce qui est fait.</p>	+++	+++	+++	3		

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Managers	Salariés / Représentant du personnel			Managers	Salariés / Représentant du personnel
Contraintes temporelles et organisationnelles	<p>Le chef gérant s'épuise à faire le travail des autres - de ceux qui ne sont pas bons ou qui ne viennent pas travailler.</p> <p>Le travail dans des délais très rigides - faire attention au timing.</p>	+	++	+	1,5		
Contraintes environnementales	<p>Travailler dans la chaleur : beaucoup de problèmes dans les jambes à causes des fours qui sont à hauteur des jambes (varices, ...).</p> <p>L'accès à la zone de livraison des marchandises facilité ou pas.</p> <p>Les chambres froides - la chaleur (la configuration du site).</p>	++	<p>En fonction du site</p> <p>++</p> <p>à</p> <p>++++</p>	++	2		

IV.5 – Val d'Oise Habitat

LA PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Val d'Oise Habitat (VOH) est un organisme d'habitat social avec une mission de service public, à la disposition des élus du Val d'Oise pour aider à la satisfaction des besoins en logements des habitants du département. Cet organisme est un EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial) et travaille avec énormément de parties prenantes : 35 000 demandeurs, 7 000 logements, 25 000 personnes logées, sur 40 communes, intercommunalité ...

Bailleur social depuis 1969, VOH compte 140 salarié(e)s (128 ETP) dont 54% ont plus de 45 ans. Les femmes représentent 56% de l'effectif et les hommes 44%.

Deux statuts coexistent chez Val d'Oise Habitat, fonctionnaires et salarié(e)s de droit privé. Deux filières prédominent : la filière administrative et la filière technique. L'effectif des non cadres représente 70%.

Val d'Oise Habitat connaît actuellement une forte croissance. En effet, VOH a effectué en 2010, un achat de patrimoine conséquent qui a conduit à l'intégration d'une quinzaine de nouveaux salarié(e)s.

L'ACCORD POUR L'EMPLOI DES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

Val d'Oise Habitat est couvert par l'accord de branche des offices publics de l'habitat qui couvrent les salarié(e)s et les agents de la fonction publique territoriale. Dans le cadre de l'accord de branche, il est précisé que 100% des postes occupés par les personnes de plus de 55 ans feront l'objet d'une étude de la pénibilité et il est prévu la mise en place des entretiens de deuxième partie de carrière pour les personnes qui le souhaitent.

La population des personnes âgées de plus de 55 ans correspond à environ 18% des effectifs de la branche, ce qui est également le cas pour Val d'Oise habitat.

Trois domaines d'action sont privilégiés :

- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation
- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité

Formée à l'Ecole du Dirigeant par le Centre des Jeunes Dirigeants, la Directrice Générale a souhaité expérimenter au sein de Val d'Oise habitat un management favorisant le bien-être

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

au travail et a décidé de décliner cet accord de branche dans le cadre d'un accord d'entreprise, largement négocié avec les salariés. Le plan d'action de cet accord signé fin 2009 concerne en particulier l'amélioration des conditions de travail dans l'emploi, la prise en compte de la santé au travail, la prévention des situations de pénibilité et des risques psychosociaux, l'accès à des formations adaptées à l'emploi exercé ou à des thématiques permettant d'acquérir des nouvelles compétences pour garder son employabilité (développement personnel, informatique, requalification, ...).

L'EMPLOI CONCERNÉ PAR L'INTERVENTION : GARDIEN(NE) D'IMMEUBLE / EMPLOYÉ(E) D'IMMEUBLE

Val d'Oise Habitat a choisi en priorité de travailler sur les emplois de gardien(ne) d'immeuble / employé(e) d'immeuble ; catégories qui regroupent le plus grand nombre de collaborateurs(trices) et dont la moyenne d'âge est la plus élevée.

Ces deux activités ont en commun des tâches ménagères et la gestion des ordures ménagères (100% pour l'employé et 75% pour le (la) gardien(ne)).

Ces emplois représentent 34% des effectifs de l'ensemble des effectifs ; 20 femmes dont 12 âgées de plus de 45, 2 de plus de 55 ans et 24 hommes dont 20 de plus de 45 ans et 9 de plus de 55 ans.

25% des salarié(e)s gardien(ne) d'immeuble / employé(e) d'immeuble sont âgé(e)s de plus de 55 ans avec une ancienneté entre 1 et 32 ans. La majorité ayant une ancienneté d'une dizaine d'années. A noter que Val d'Oise Habitat s'est engagé, au travers d'une charte de la diversité signée par les collaborateurs(trices), à continuer à recruter des seniors sur cette catégorie d'emploi.

Les restrictions d'aptitude sont beaucoup plus nombreuses sur ces emplois que sur les autres de l'entreprise.

Ces emplois sont exercés soit sur des sites de « grande taille » (jusqu'à 600 logements dans un quartier) ou sur des secteurs diffus (4, 8, 12 logements ... répartis sur plusieurs communes).

UN CADRE CONTRAINT : UN NOUVEAU DÉCRET QUI FIGE LA RÉPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL

Les conditions d'exercice de l'emploi gardien(ne) / employé(e) d'immeuble sont impactés par un décret mis en place depuis fin 2008 par le ministère du logement.

Dans ce décret, la récupération des salaires des gardien(ne)s sur les charges des locataires est définie de façon plus stricte, en imposant notamment certaines tâches qui ne peuvent plus être déléguées à une entreprise extérieure : entrées/sorties des ordures ménagères, entretien ménager et nettoyage des parties communes.

Sous réserve que ces 3 missions soient assurées entièrement par le gardien(ne), le salaire chargé de ce dernier peut donc être récupéré à 75% sur les locataires concernés ; les 25% restant étant comptabilisé dans la masse salariale de l'Entreprise.

Les Ressources Humaines essaient de calquer la répartition du temps de travail sur cette base, c'est-à-dire : 75% du temps consacré aux OM et tâches ménagères – 25% du temps consacré aux tâches administratives (accueil des locataires, Etats des lieux, réclamations ...) tout en laissant les gardien(ne) s'organiser au mieux dans un objectif de résultat.

Cette nouvelle répartition de la charge de travail a des incidences fortes sur la gestion financière de l'organisme et le management du vieillissement au travail.

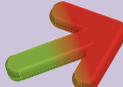
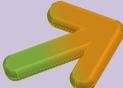
Les gardien(ne)s / employé(e)s d'immeuble doivent consacrer désormais plus de temps aux ordures et tâches ménagères qu'à la relation avec les locataires alors même que les exigences des locataires sont de plus en plus élevées et que les gardien(ne)s d'immeubles du logement social sont considéré(e)s comme des acteurs clés de la régulation sociale des quartiers dits sensibles.

LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE QUI ONT PARTICIPÉ À L'INTERVENTION

Raphaëlle GILABER	Directrice Générale
Catherine MARTINIE	Responsable Ressources Humaines
Patricia OLIGO	Représentante Délégation Unique du Personnel
Albert BOURGEOIS	Manager de proximité
Daniel VIDELOUP	Gérant d'immeuble
Nathalie LEQUEUX	Secrétaire de proximité
Jean-loup GARNIER	Gardien d'immeuble
Mimoun BOUARFA	Chargé des Etats des lieux Anciennement gardien d'immeuble

IV. DÉMARCHES D'ENTREPRISE : ILLUSTRATIONS

Tableau récapitulatif de l'intervention

	Contraintes	Perception de la pénibilité		Constats de la pénibilité par les médecins	Priorité d'actions	Pénibilité tout au long du parcours	
		Direction / RH	Salarié(e)s / managers / représentante du personnel			Direction / RH	Salarié(e)s / managers / représentante du personnel
Contraintes physiques	<p>Monter et descendre les escaliers.</p> <p>Porter les seaux d'eau.</p> <p>La manutention des containers de poubelle.</p>	+++	++	+++	3		
Facteurs psychosociaux	<p>Le travail haché qui génère du stress, lié aux exigences des locataires.</p> <p>L'incivilité (dégradations - les ordures - menaces et injures).</p> <p>Les agressions de plus en plus fréquentes.</p>	+	+++	+	3		

Légende des flèches :

-  Pénibilité faible
-  Pénibilité importante
-  Pénibilité très importante

Conclusion

L'analyse des interventions indiquent que dans tous les emplois, il existe un cumul de contraintes, entre deux et quatre types de contraintes.

Il y a une convergence sur l'existence des contraintes entre tous les acteurs. Cependant le poids accordé à la pénibilité varie en fonction du statut des acteurs. Les membres de l'équipe de santé au travail ainsi que les directions accordent une importance plus grande aux contraintes physiques et environnementales alors que les salarié(e)s soulignent l'importance des contraintes psychosociales et organisationnelles.

Les pénibilités identifiées qu'elles soient objectives ou ressenties de l'avis de l'ensemble des acteurs sont fortes ou s'intensifient tout au long du parcours professionnel.

Dans tous les emplois, les salariés soulignent qu'ils ont également des sources de satisfactions fortes, celles qui sont le plus citées sont liées aux caractéristiques du poste et à l'organisation du travail.

Ils apprécient leur travail parce qu'il leur permet un enrichissement personnel et de développer des qualités humaines, apprendre sur soi et les autres.

Ils apprécient leur travail parce qu'il permet d'apprendre, de ne pas avoir des activités routinières, de développer leurs compétences et d'avoir des perspectives de promotion en interne.

L'autonomie dans le travail et la confiance que l'entreprise place en eux est également un motif de satisfaction fort.

Par ailleurs ils apprécient de pouvoir allier vie professionnelle et vie personnelle grâce à la proximité de l'entreprise avec leur logement, grâce à des horaires qui permettent également d'avoir une vie sociale.

La dimension organisationnelle du travail est également une source de satisfaction importante pour eux.

Ils plébiscitent un management à l'écoute qui leur apporte un soutien, sur qui lequel ils peuvent compter et qui leur témoignent de la reconnaissance.

Ils insistent sur l'importance de la bonne ambiance de travail qui caractérise les relations au sein de l'équipe.

V. PISTES d'ACTION

Les pistes d'actions qui sont présentées ci-dessous ne prétendent pas à l'exhaustivité. Elles sont issues des pratiques des entreprises participantes et des préconisations proposées lors des interventions.

Si la question de la pénibilité est la problématique commune aux cinq entreprises, il faut remarquer que les plans d'actions qui ont été élaborés ne concernent pas exclusivement – loin de là – l'amélioration des conditions de travail. Les entreprises ont décidé d'agir sur l'ensemble des champs et des problèmes qui rythment la vie quotidienne d'une structure, comme pour mieux rappeler que la gestion des âges est un sujet ouvert et transversal qui touche toutes les fonctions et qui est l'affaire de tous. Travailler sur le maintien de seniors en activité et sur le développement des parcours professionnels requière à minima d'investir les politiques et les outils traditionnels de la GRH ; il faut simultanément croiser ces politiques avec les actions visant à préserver la santé au travail. Cela oblige, de part et d'autre, à renouveler les approches, à faire évoluer les pratiques, à faire travailler ensemble et plus souvent des acteurs qui se rencontraient peu. L'innovation consiste précisément à mailler ces deux approches, l'une héritée de la

gestion des compétences, l'autre de la prévention des risques professionnels.

La question de la pénibilité est abordée dans toutes ses dimensions : aspects physiques, organisationnels et relationnels. A remarquer aussi et pour toutes les entreprises : l'importance des espaces de travail. L'agencement des cuisines crée des contraintes de livraison pour le Chef ; la conception des résidences sociales amène le (la) gardien(ne) d'immeuble à porter des seaux d'eau sur plusieurs étages ; le manque d'espace dans l'atelier de conditionnement oblige les préparateurs(trices) de commande à travailler davantage en hauteur. On le voit bien, à travers ces exemples, ce n'est pas la manutention et le poids des objets qui crée la pénibilité, ni la pression du client, mais l'architecture même des bâtiments qui détermine un environnement de travail commun à tous et, parfois, une source forte de contraintes pour le travail. Car à moins de pousser les murs, de déménager ou de tout reconstruire ... il faut trouver des marges de manœuvres, des solutions qui passent souvent par une meilleure communication interne et des changements d'organisation du travail et de la production.

Sur le terrain de la prévention des risques professionnels, les actions engagées renvoient aux différents registres : primaire, secondaire et tertiaire. Si les mesures d'adaptation des postes de travail ou d'accompagnement individualisé sont mises en pratique, les entreprises semblent privilégier les réflexions portant sur la prévention primaire et la recherche de mesures collectives qui produiront des effets à long terme.

En définitive, le développement des parcours professionnels des seniors tient dans ces trois principes : pouvoir, savoir, vouloir. Pour que les seniors puissent poursuivre leur carrière, il faut et c'est une condition première, qu'ils soient en bonne santé pour réaliser leur travail. Il faut qu'ils soient formés pour mettre en œuvre les compétences nouvelles exigées par les évolutions de leur métier. Il faut enfin, et c'est tout aussi important, leur donner la possibilité de s'engager dans l'entreprise pour prendre de nouvelles responsabilités, par exemple pour manager ou former une équipe en valorisant toute l'étendue de leur savoir-faire.

CES PISTES D' ACTIONS RELÈVENT DE PLUSIEURS NIVEAUX D' ACTIONS :

- Approfondissement du diagnostic ;
- Répartition de la pénibilité ;
- Réduction de la pénibilité ;
- Prévention de la pénibilité ;
- Amélioration des conditions de travail ;
- Développement du bien être.

Elles relèvent également de champs d'actions complémentaires et interdépendants.

Elles visent à donner des idées d'actions possibles à adapter à chaque entreprise dans le cadre d'une démarche concertée et progressive qui tient compte des impératifs et de l'histoire de chaque organisation.

V.1 – ANALYSER LES INDICATEURS DE PÉNIBILITÉ ET LA PYRAMIDE DES ÂGES

Souvent, les indicateurs existent déjà dans l'entreprise ; il s'agit de mieux exploiter les ressources internes et de traiter l'information d'une façon différente. Il suffit par exemple de croiser les données disponibles pour mieux comprendre les relations qui peuvent exister entre l'âge, l'ancienneté et l'absentéisme d'une part, et d'autre part, les facteurs de pénibilité liés à l'organisation et aux conditions de travail dans un atelier ou un service.

C'est l'occasion de mieux connaître les situations de travail et d'instaurer un meilleur dialogue.

EXEMPLE

Prévoir un entretien avec les démissionnaires pour comprendre les raisons de leur départ (le contenu de travail, le management, les conditions de travail, la relation avec le client...).

► ANALYSER LES INDICATEURS

EXEMPLE

Trier les arrêts de travail en fonction du nombre, de la durée, des types d'arrêts, types de pathologies, de la saisonnalité. Faire une cartographie de l'absentéisme dans l'entreprise par site, par métier, par âge, par ancienneté et par genre. Etudier les évolutions sur 3 ou 5 ans.

EXEMPLE

Prévoir un entretien de retour d'absence pour analyser les causes de l'absentéisme et le prévenir. Proposer cet entretien dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail. C'est l'occasion de discuter de ce qui ne va pas et qui a pu conduire à l'absence : surcharge répétée de travail, problèmes de santé, mauvais état d'esprit au sein du collectif, problèmes personnels, etc.

SHERPAS

Le processus d'intégration, de formation et de fidélisation des collaborateurs(trices) par les chefs Gérants

SHERPAS fait face à un absentéisme et un turn over important depuis plusieurs années qui rend pénible le travail des chefs gérants confrontés à une désorganisation du travail.

En général, le profil de nos collaborateurs(trices) se caractérise par un public peu ou pas qualifié et très volatile auquel s'ajoute un sentiment de non appartenance à l'entreprise dans un secteur qui au demeurant reste peu attractif.

En 2008, face à ce constat, SHERPAS a du revoir sa politique d'intégration, de formation et d'évolution professionnelle.

Pour faire face à ce turn over SHERPAS a décidé de mettre en place depuis 2009 un parcours d'intégration obligatoire pour tout nouveau collaborateur(trice) SHERPAS comprenant une évaluation écrite à la fin du parcours réalisée par un (une) Chef Gérant Tuteur et remontée au N+1 du nouveau collaborateur(trice) et/ou Directeur(trice) d'Agence et/ou Responsable Recrutement.

Cette évaluation a pour vocation d'accompagner le collaborateur(trice) et lui permettre de développer ses compétences manquantes par le biais du tutorat et/ou de la formation et ce pendant toute la durée de sa période d'essai. Cette intégration de proximité et « sur mesure » permet de générer un sentiment d'appartenance à la société plus fort et par voie de conséquence d'accroître la fidélisation de nos équipes.

Dans la continuité du processus de fidélisation de nos équipes, il paraissait primordial à SHERPAS de mettre l'accent sur la professionnalisation de ses managers :

- Création d'un management de proximité (Formation Animation d'équipe et formation Dynamiser son équipe)
- Développement des compétences dans la transmission du savoir et tutorat (Formation Tuteur et Formation de Formateur).

SHERPAS mesure au quotidien l'impact positif de ces actions par :

- Un turn over moins important,
- Une fidélisation accrue des collaborateurs(trices),
- Un sentiment d'appartenance renforcé.

V.2 - Approfondir le diagnostic

La journée d'intervention organisée avec chaque entreprise a été un moment fort de réflexion et de partage d'expériences à partir des analyses réalisées par les acteurs de l'entreprise et des apports complémentaires des partenaires extérieurs (Médecins du travail, Ergonomes, MCC Mobilités). Il ne s'agissait pas, bien évidemment de s'arrêter là, ni d'épuiser le sujet. Bien au contraire, l'intervention a révélé qu'il était utile de poursuivre les démarches internes de diagnostic afin de mieux cerner la situation spécifique des salarié(e)s âgé(e)s et de mieux comprendre les enjeux pour l'entreprise et pour les salarié(e)s d'un prolongement de l'activité professionnelle.

C'est en partant de ce diagnostic objectif, concerté et partagé, que l'entreprise pourra connaître les causes à l'origine des difficultés relatives aux conditions de travail et identifier les leviers d'action les plus efficaces pour prévenir les risques de pénibilité. Concrètement, l'analyse ergonomique des postes de travail et la mise en place de systèmes de cartographie des risques apparaissent souvent comme des pistes pertinentes et partagées par tous les acteurs.

► FAIRE UNE CARTOGRAPHIE DES SITES POUR IDENTIFIER LES RISQUES ET LES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ PHYSIQUE AVEC LE CONCOURS D'UN ERGONOME

EXEMPLES

Pour un(e) cuisiner(e), l'agencement de la cuisine, l'accès pour les livraisons, la présence d'escalier,

Pour un(e) gardien(ne) d'immeuble, l'existence ou pas d'un ascenseur, la nature du revêtement du sol, l'existence des poubelles enterrées ...

► FAIRE UNE CARTOGRAPHIE DES SITES POUR IDENTIFIER LES SITES OÙ LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX SONT LES PLUS ÉLEVÉS

EXEMPLE

Pour les gardien(ne)s d'immeubles définir la typologie des locataires, la nature des incivilités, le nombre d'agressions verbales ou physiques...

► FAIRE UNE CARTOGRAPHIE DES SITES POUR REPÉRER LES SITES LES MOINS PÉNIBLES ET Y AFFECTER LES PERSONNES DONT L'ÉTAT DE SANTÉ LE REQUIERT

▶ EFFECTUER UNE ÉTUDE DE POSTE ET ÉVALUER L'ERGONOMIE D'UN POSTE DE TRAVAIL

EXEMPLE

Certains postes nécessitent de se pencher et de faire de nombreuses rotations du bassin.

▶ RÉALISER UNE MÉTROLOGIE DU BRUIT

EXEMPLE

Mesurer le niveau sonore de certaines machines, d'un atelier ou faire la cartographie du bruit dans l'entreprise.

SHERPAS

La cartographie des sites

La Direction des Ressources Humaines souhaite mettre en œuvre différentes actions favorisant le bien être au quotidien de ses collaborateur(trices).

Parti du travail de réflexion fait durant l'accord Séniors, Sherpas souhaite étendre cette dernière à l'ensemble des collaborateurs(trices) restauration et Bio nettoyage qui relève de réalité différente tant sur le métier que sur l'environnement de travail.

Pour établir la cartographie en fonction du secteur, la notion de pénibilité sera déterminée au regard de multiples critères dont notamment :

- l'environnement,
- la structure,
- l'organisation du site (Qualité des sols, agencement des locaux, moyen humain et matériel).

Parallèlement à cette cartographie, Sherpas envisage de travailler sur le rapprochement géographique (Temps de trajet et Distance – Domicile/Travail).

Le premier but recherché est d'être en mesure d'orienter le personnel sur une structure adaptée en tenant compte de plusieurs critères :

- Age,
- Restrictions médicales éventuelles,
- Handicap,
- Ancienneté.

Le second but, dans le cadre d'une gestion déléguée, est d'utiliser cette cartographie comme un outil de sensibilisation des clients, propriétaires des locaux et du matériel.

V.3 – METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE PROMOTION DE LA SANTÉ

Les programmes de santé et mieux-être en milieu de travail devraient faire partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise visant à promouvoir un milieu de travail sain. La législation en matière de santé et de sécurité ainsi que les autres politiques ou programmes en vigueur dans le milieu de travail peuvent servir de point de départ à l'élaboration d'un programme de santé et mieux-être en milieu de travail.

▶ METTRE EN PLACE DES FORMATIONS PRAP DANS LE CADRE DE PORT DE CHARGES LOURDES, DE MANUTENTION MANUELLE DES PERSONNES

EXEMPLE

Pour les aides médico-psychologiques et les aides soignant(e)s, renforcer la formation à l'utilisation du matériel et l'accompagnement du (de la) résidant(e) dans ce matériel (gérer le stress – les angoisses liées au matériel).

▶ FORMER LES SALARIÉ(E)S À L'UTILISATION DE MATÉRIEL D'AIDE, LA MISE EN PLACE DE PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT

EXEMPLE

Sensibiliser les gardien(ne)s d'immeuble à l'utilisation des tracteurs pour tracter les containers.

▶ SENSIBILISER LES SALARIÉ(E)S AUX PORTS DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE (EPI)

EXEMPLE

Comprendre pourquoi les salarié(e)s ne portent pas leur EPI.

Organiser des séminaires de sensibilisation au port des EPI par le service de santé au travail.

Rechercher des EPI plus confortables, moins contraignantes.

AXSON TECHNOLOGIES

Axe prioritaire du plan de formation : qualité/pénibilité

Nous sommes partis d'un constat : d'une part nos salarié(e)s travaillent dans des conditions de travail reconnues pénibles (utilisation de produits chimiques, le port de charges lourdes et les horaires décalés), d'autre part, notre population dans les ateliers tend vers une pyramide des âges inversée (plus de 49 % de notre population a plus de 45 ans).

Notre but est alors de prolonger l'activité professionnelle de nos salarié(e)s dans des conditions de travail améliorées.

Il existe des solutions matérielles et techniques nécessitant des moyens financiers importants (comme plusieurs tables de levage) voir très lourds (changement des machines) qui ne peuvent être réalisés que sur plusieurs années. Parallèlement à cette action, nous souhaitons développer d'autres moyens d'actions telles qu'éduquer nos salarié(e)s au respect de leur santé. A cette fin, nous avons défini comme axe prioritaire de notre plan de formation 2011, la prise en compte de la pénibilité / qualité. Cela se traduit par différentes actions de formation telles que :

- la formation PRAP sur le poste de travail ;
- la sensibilisation des salarié(e)s à adapter un bon comportement au regard de l'utilisation des EPI ;
- préserver sa santé au travail à travers l'organisation des ateliers « éducation à la santé » nécessitant des bilans du sommeil et de l'hygiène alimentaire.

Nous avons également recruté un Responsable Méthodes dont un des objectifs est de repenser les postes de travail afin d'améliorer la qualité sur le poste de travail et d'en atténuer la pénibilité.

Dans ces mêmes buts, nous travaillons également en étroite collaboration avec l'ergonome afin de trouver des solutions matérielles au port de charges lourdes.

► FAIRE DES FORMATIONS SUR HYGIÈNE DE VIE :
SOMMEIL, ALIMENTATION

EXEMPLE

Faire un bilan par le biais de l'infirmière de santé au travail.

Proposer des rendez-vous diététiques.

V.4 – Sensibiliser la chaîne d'ACTEUR EN AMONT ET EN AVAL DE L'ENTREPRISE

Si la pénibilité du travail et les parcours professionnels sont des questions qui concernent avant tout l'entreprise et qui se jouent « dans » l'espace même de l'entreprise, les déterminants du travail et les leviers d'action se trouvent également hors de l'entreprise. Il faut alors voir du côté des fournisseurs et de la chaîne logistique, mais aussi du côté des partenaires publics et privés dans la mesure où l'entreprise est insérée à la fois dans un territoire géographique propre et dans

AXSON TECHNOLOGIES

L'organisation des horaires de travail au bénéfice de la santé des salarié(e)s dans l'entreprise

Au regard de l'organisation des horaires de travail, nous avons déjà mené des actions sur l'année en 2010. Nous avons eu un dialogue social ouvert avec nos salarié(e)s et nos Institutions Représentatives du personnel afin de faire bénéficier également les salarié(e)s de la production de JRTT.

Dans ce but, nous avons étudié les nouvelles ventilations possibles des horaires de travail. Ainsi, la majorité de la production, au lieu de commencer à 5h du matin, démarrent désormais à 6h. Ce décalage, dont les bienfaits ont été prouvés par des études médicales et avancés par notre Médecin du Travail, a un bénéfice réel sur la qualité du sommeil et la santé de nos salarié(e)s.

Un seul atelier a refusé le décalage de ses horaires, parce qu'ils ne souhaitent pas finir à 22h. En raison des contraintes de production il n'est pas possible de réduire l'amplitude de fonctionnement de l'atelier. Nous continuerons à mener des négociations, en support des actions de formation « éducation à la santé », afin d'aboutir à décaler également pour cet atelier les horaires qui leur permettront de bénéficier, comme leurs collègues, d'une meilleure qualité de vie au travail.

un réseau d'acteurs qui peut aussi avoir une influence sur son activité, voire participer à une relation de co-production de service. L'exemple de Val-d'Oise Habitat qui est aussi un acteur local du développement économique et social illustre tout particulièrement l'importance des interactions entre l'organisme et son réseau de partenaires publics ou associatifs. De son côté, l'entreprise Axon France, peut trouver des solutions en organisant différemment ses approvisionnements et son mode de distribution.

► METTRE EN PLACE UNE PROCÉDURE AVEC LES FOURNISSEURS

EXEMPLE

Pour anticiper la charge de travail, informer les entreprises et les salarié(e)s concerné(e)s de la quantité de marchandises qui doit être livrée et qui sera à traiter et l'heure approximative d'arrivée.

EXEMPLE

Les chefs de secteurs sensibilisent les chefs gérants à respecter les protocoles mis en place avec les fournisseurs.

► FAIRE RESPECTER LES PROTOCOLES D'ACCORDS AUX CLIENTS EN IMPLIQUANT LES RESPONSABLES.

EXEMPLE

Pour soutenir les chefs gérant, le responsable de secteur va

régulièrement rendre visite au client pour faire respecter le protocole d'accord.

EXEMPLE

Développer les relations avec les clients pour les sensibiliser aux contraintes des chefs gérants.

► CRÉER DES PARTENARIATS.

EXEMPLE

Pour soulager les gardien(ne)s / employé(e)s d'immeuble et pour améliorer les relations avec les locataires créer des partenariats avec des organismes tels que :

- La Police,
- Les élus locaux,
- Des associations d'insertion, de jeunes, ...

EXEMPLE

Mettre en place des partenariats avec le conseil général pour améliorer les conditions de travail des gardien(ne)s / employé(e)s d'immeuble et généraliser les poubelles enterrées.

► EDUQUER LES ENTREPRISES EXTÉRIEURES, LES FOURNISSEURS, ... À RESPECTER LES HORAIRES DE TRAVAIL.

VAL D'OISE HABITAT

Les partenariats engagés par la Direction Générale avec les communes et la communication en direction des locataires

Ces partenariats ont permis l'installation de bornes enterrées pour le tri sélectif des ordures ménagères, notamment à Argenteuil « résidence Charcot » et à Franconville « Montédour » et bientôt à Cergy « La Croix Saint Sylvère », Argenteuil « Les Musiciens » et Montigny « Les Frances ».

C'est un équipement innovant : ces bornes sont constituées d'une cuve enterrée de 3 à 5 m³ et d'une partie aérienne discrète munie d'une trappe d'introduction des déchets. Trois types de bornes seront disposés côte à côte pour recevoir les emballages et journaux-magazines (bouteilles et flacons plastiques, briques alimentaires, cartons et boîtes de conserve et canettes de boisson), le verre (bouteilles et bocaux en verre) et les ordures ménagères résiduelles. Une campagne de communication pour les locataires a permis de les inciter au tri sélectif et les encourager à déposer leurs déchets dans ces bornes.

Plus esthétiques et plus hygiéniques, elles limitent les odeurs et s'intègrent facilement dans le paysage urbain. Chaque borne remplace jusqu'à 10 bacs de 500 litres ce qui réduit considérablement la manutention de containers par les gardien(ne)s / employé(e)s d'immeubles. Grâce à cette installation moderne, ces bornes sont collectées en journée, ce qui réduit les problèmes de stationnement et de nuisances sonores. Le succès de ces bornes dépend d'une collaboration étroite entre les différents intervenants (locataires, bailleurs, gardien(ne)s d'immeuble, collecteurs) et le comportement citoyen de chacun.

VAL D'OISE HABITAT

Les partenariats pour améliorer le lien social

Val d'Oise Habitat s'implique dans les Contrats locaux de sécurité et de prévention de la délinquance auxquels participent les managers de proximité ou le Directeur de l'Habitat afin de proposer des actions visant à favoriser l'insertion des personnes en difficulté.

Pour exemple, la participation des jeunes de certaines résidences difficiles dans des chantiers visant à améliorer les parties communes permet de créer du lien social qui contribue à une meilleure connaissance avec les gardien(ne)s et encourage le mieux vivre ensemble.

Val d'Oise Habitat a également créé des partenariats avec des associations qui concourent activement à un climat social détendu sur les sites dits sensibles. Ce sont des associations d'insertion, d'alphabétisation, d'aide aux devoirs, des réseaux d'éducation populaire ...

Nous avons aussi rédigé en 2009 un guide sécurité avec des commissaires de Police, des agents de la Préfecture et des avocats sur les réponses juridiques et sanctions pouvant s'appliquer dans des comportements d'incivilités. Ce guide a été présenté aux gardien(ne)s et nous respectons les procédures inscrites, notamment dans les dépôts de plaintes, pour soutenir et défendre nos personnels de proximité.

V.5 - AMÉLIORER LES RELATIONS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Cet axe de progrès nous invite à considérer le management dans tous ses états et à mobiliser les différents leviers du management pour conduire des actions de prévention de la pénibilité, améliorer l'intégration, développer les compétences et améliorer l'efficacité du travail. Si le manager a un rôle de formateur, il a lui aussi besoin d'être formé. Il exerce le contrôle sur l'activité de travail, mais il peut être lui-même évalué par l'équipe qu'il encadre. Plus largement, la question posée ici est celle de la communication interne et du soutien social au sein du collectif de travail, c'est-à-dire de la capacité à discuter du travail avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques et de la capacité à s'entraider dans les moments difficiles.

► SOUTENIR ET FORMER LES MANAGERS.

EXEMPLES

Les chefs gérants peuvent compter sur l'appui du chef de secteur pour la gestion de l'équipe : donner les moyens au gérant d'améliorer la performance de l'équipe : systématiser un protocole sur ce qu'il convient de faire en cas d'absence et de retard des salarié(e)s. Former à la gestion des situations conflictuelles.

Former les chefs gérants à être formateur de leur équipe (accueil des nouveaux et tutorat : formation de formateur et intégration des nouveaux).

Mettre en place une formation à la délégation et au contrôle - à l'acte managérial.

► MENER DES ENQUÊTES DE SATISFACTION ET / OU DES ÉVALUATIONS INVERSÉES

EXEMPLES

L'évaluation, par les salarié(e)s, du système de management (évaluation des managers, des ressources humaines et de la direction).

ASWO FRANCE

Evaluation de l'équipe d'encadrement par les salarié(e)s

L'ensemble de l'équipe d'encadrement et de management de l'entreprise est évaluée au niveau des savoirs être, des savoir-faire et des savoirs à l'aide d'un questionnaire en ligne développé par notre équipe informatique et le comité de Direction .

- le personnel évalue plusieurs niveaux hiérarchiques : le Responsable de groupe (n+1) le Responsable de service (n+2) la Direction des Ressources Humaines et la Direction générale sur le même type de questionnaire. Les questions relèvent de valeurs essentielles de management telles que l'exemplarité, le dialogue (écoute et transmission d'information, prise en compte de l'avis des salarié(e)s), le respect des engagements, la motivation face aux objectifs, l'organisation etc...
- Cette enquête réalisée au préalable de l'évaluation individuelle des managers permet d'échanger sur les résultats obtenus au cours de l'entretien annuel d'évaluation du N-1 et de son manager.
- L'objectif de cette enquête est de pouvoir identifier les problématiques et difficultés managériales par le prisme du ressenti des salarié(e)s dans un but de prévention et de maintien du bon climat social de l'entreprise.

Exemples de questions :

Monsieur / Madame , est-il (elle) courtois(e) et d'humeur égale ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Monsieur / Madame , donne-t-il (elle) le bon exemple ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Monsieur / Madame , est-il (elle) modéré(e) dans ses propos, ses manières ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

▶ METTRE EN PLACE L'ACCOMPAGNEMENT D'UN(E) NOUVEAU(ELLE) SALARIÉ(E) OU STAGIAIRE PAR UN(E) RÉFÉRENT(E) SÉCURITÉ.

EXEMPLE

Mettre en place un(e) référent(e) sécurité qui formera les nouveaux(elles) salarié(e)s pour qu'ils (elles) acquièrent les bases du métier et les gestes et postures qui assureront leur intégrité physique.

▶ DÉVELOPPER UN ESPRIT PLUS COLLECTIF POUR QUE LES SALARIÉ(E)S S'ENTRAIDENT.

EXEMPLE

Mettre en place des « SOS » qui permettent de pallier l'absence de salarié(e)s ou une augmentation ponctuelle d'activité en mobilisant d'autres salarié(e)s polyvalents.

▶ RÉPONDRE AU BESOIN DE RECONNAISSANCE « SYMBOLIQUE » DES SALARIÉ(E)S

EXEMPLE

Cette reconnaissance pourrait se traduire par le passage de la direction dans les ateliers ou les services pour saluer les équipes.

▶ CONSIDÉRER L'IMPORTANT DE LA PAROLE DES SALARIÉ(E)S EN CAS D'AGRESSION

EXEMPLE

Mettre en place un protocole pour rendre compte de l'agression d'un(e) salarié(e).

Faire un débriefing « à chaud » et « à froid » pour essayer de comprendre les comportements de violence et pouvoir les prévenir.

Libérer la parole et faire des plans d'actions spécifiques.

VAL D'OISE HABITAT

SEMINAIRE ANNUEL DU PERSONNEL

Afin de développer la culture d'Entreprise, communiquer sur la stratégie, échanger sur les résultats de l'année, s'engager dans les objectifs à venir ...

Le Comité de Direction de Val d'Oise Habitat a instauré une journée de rencontre annuelle à laquelle participent tou(te)s les collaborateurs(trices) ; organisée autour d'un temps d'information et de tables rondes où les agents des différents services se mélangent, ce séminaire a été le lieu d'élaboration de la charte de la diversité, de présentation d'équipes de gardien(ne)s / employé(e)s d'immeubles, de réflexion autour de la diminution des charges des locataires, de sensibilisation sur le travail handicap, d'analyses de la satisfaction des locataires, etc. ... autant de thèmes qui font partie de notre mission de service public et nous renvoient à notre responsabilité sociétale.

Diverses animations festives : rallye pour découvrir les immeubles, chorale improvisée avec un chanteur d'opéra, croisière dansante, journée pêche ... permettent aussi de renforcer la connaissance de tous les acteurs de Val d'Oise habitat et développer un fort esprit de solidarité. Cette solidarité est indispensable pour résister au stress généré par des comportements parfois déviants de certains locataires. C'est ainsi qu'une décision immédiate de changement d'affectation géographique a été prise, à deux reprises, lorsque des gardien(ne)s se sont fait agresser sur leur site.

V.6 – INVESTIR DANS LA CONCEPTION ET L'AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL

Certains environnements de travail peuvent générer une dégradation précoce de l'état de santé se traduisant par une usure professionnelle et une accélération du processus de vieillissement pouvant conduire à des situations d'inaptitude. De la même manière, les modes d'organisation de la production, l'organisation des espaces de travail, les facteurs d'environnement ou encore la qualité du matériel utilisé, participent à l'amélioration des conditions de travail et à la construction de la santé.

Comment prévenir les risques d'atteinte à la santé et assurer la performance de l'entreprise ? La solution se trouve bien souvent dans la conception et l'aménagement physique des postes, ainsi que dans la mise à disposition d'équipements appropriés. Une analyse ergonomique des postes est un préalable à l'identification des contraintes, des dysfonctionnements et des solutions adéquates.

▶ INVESTIR DANS DES OUTILS QUI ASSURERONT UN GAIN DE TEMPS

EXEMPLE

Mettre en place des scans pour les préparateurs(trices) de commande : il y a moins d'erreurs donc moins de perte de temps.

▶ INVESTIR DANS DES MACHINES POUR ÉVITER LA PROPAGATION DU BRUIT

EXEMPLES

Se renseigner sur les convoyeurs sans contact pour éviter le bruit.

Acheter de nouvelles machines moins bruyantes que les anciennes (avec des moteurs électriques) ou travailler sur les anciennes machines pour confiner le bruit.

▶ AMÉLIORER LE CONFORT DU POSTE DE TRAVAIL

EXEMPLE

Changer les bureaux anciens et pas ou peu ergonomiques, en optimisant l'emplacement physique.

▶ AMÉLIORER L'ORGANISATION, L'EFFICACITÉ INDUSTRIELLE

EXEMPLES

Travailler à la fois sur la démarche qualité et sur la prévention de la pénibilité.

Demander à un ergonomiste de venir faire une analyse de poste pour qu'il propose des solutions pour optimiser les équipements.

Engager un ingénieur méthodes pour repenser les postes de travail.

▶ FAIRE DES INVESTISSEMENTS POUR L'ENTRETIEN ET LE RENOUVELLEMENT DES ÉQUIPEMENTS.

EXEMPLES

Assurer un entretien régulier du matériel (fûts - cuves, ...).

Moderniser les machines qui ne sont plus adaptées au rendement et à l'activité actuelle.

Substituer les produits dangereux par des produits qui le sont moins.

▶ AVOIR UN MATÉRIEL PLUS ADAPTÉ À CHAQUE TYPE DE PATHOLOGIE.

EXEMPLE

Mettre à la disposition des encadrants des appareils de levage en rapport avec la pathologie des résidents.

APAJH 95

Investir, assurer la maintenance et former les salarié(e)s à l'utilisation du matériel

Le foyer d'accueil médicalisé (tout comme les établissements du pôle grande dépendance) a depuis son ouverture en 1996 investi dans différents matériels destinés à faciliter la manutention des résidents plus particulièrement pour les accompagnements au lever, à la toilette et aux transferts. Il s'agit notamment de lève-personnes, de chariots de douche, de sièges de douche et de lits médicalisés.

Un intervenant de l'ACMS ergonomiste est venu évaluer l'utilisation qui est faite de ces matériels et des formations sont venues rappeler l'importance de l'usage de ces outils quotidiens.

L'investissement en lui-même ne suffit pas et trois efforts sont à maintenir dans ce domaine :

- L'entretien des matériels, leur réparation, leur renouvellement.
- L'effort de formation quant à l'usage de ce matériel. Ces formations doivent non seulement inciter les salarié(e)s à utiliser le matériel pour éviter la pénibilité physique liée aux manutentions, mais aussi rappeler les modalités d'utilisation du matériel.
- La validation régulière de la procédure de prise en charge du résident avec un document écrit (et affiché) à la disposition des intervenant(e)s à la suite de réunion d'intervention, de nouvelles prescriptions médicales (rééducateur fonctionnel, kinésithérapeute, ergothérapeute, psychomotricien(ne)...).

V.7 – PROFESSIONNALISER LES ACTEURS

Le développement des qualifications est un levier privilégié pour accompagner les évolutions professionnelles et améliorer les conditions de travail en permettant à chacun d'avoir une meilleure maîtrise des gestes et des compétences professionnelles à mettre en œuvre pour atteindre un objectif déterminé, accéder à une position supérieure ou bien gérer plus efficacement les aléas et les événements difficiles liés au travail. Les formations accompagnent les évolutions réglementaires et les obligations qui naissent de l'intégration de démarches d'amélioration de la qualité et des politiques en faveur de l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité. Les formations ont un caractère technique, mais elles concernent aussi et de plus en plus les aspects relationnels du travail.

► METTRE EN PLACE DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES.

EXEMPLES

Améliorer le niveau de qualification du second qu'il soit vraiment en mesure de seconder et d'être le relais du chef gérant. Former le second à l'utilisation du logiciel de commande pour les périodes où le chef gérant n'est pas là.

Améliorer la formation des employé(e)s à tous les niveaux :

au métier et aux techniques de production. Améliorer la qualification pour améliorer la performance.

EXEMPLES

Pour les gardien(ne)s / employé(e)s d'immeuble, la mise en œuvre de formations à la gestion de la relation client : gestion de conflits - relation avec les locataires - Appréhender les cultures multiples – gestion des priorités.

EXEMPLE

Proposer aux AMP et AS des formations à la gestion de la violence - gestion de conflits - , des formations pour permettre aux salarié(e)s de comprendre la violence et savoir la traiter, pour ne pas être maltraitant.

Mettre en place des formations à la technique de contention et de maîtrise de l'autre (technique indolore).

► METTRE EN PLACE DES GROUPES DE PAROLE, DES GROUPES D'ÉCHANGE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES, DES RÉUNIONS THÉMATIQUES.

EXEMPLE

Pour les AMP et les AS, des groupes de parole sont mis en place avec l'intervention d'une psychologue. Ils ont lieu

toutes les 3 semaines. Ce sont des groupes de paroles qui réunissent les salarié(e)s d'une même unité.

► AMÉLIORER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT.

► METTRE EN PLACE UN PÔLE DE REMPLACEMENT POUR PALLIER LES ABSENCES.

EXEMPLES

Faire régulièrement appel à des salarié(e)s qui sont employé(e)s pour des contrats à durée déterminée très court : ce sont des CDD de remplacement appelés pôle de remplacement.

APAJH 95

Contexte et constats

L'obligation de résultat en matière de sécurité et de santé des salarié(e)s qui incombe à chaque employeur nécessite que ce dernier propose un plan d'actions hygiène et sécurité qui aille au-delà de la simple application des obligations légales. En raison d'une accidentabilité qui reste relativement importante tant du point de vue de la fréquence que de la gravité constatée au sein des établissements portant plus particulièrement sur les métiers de « nursing » (AMP, Aide soignant(e), auxiliaire de vie ...) au sein des pôles « Grande Dépendance » et « Vie Sociale », l'APAJH95 s'engage à poursuivre et amplifier ses actions en matière sécurité de ses salarié(e)s et usagers. Par ailleurs l'accompagnement nécessaire des salarié(e)s âgé(e)s exposé(e)s à des conditions de travail « pénibles » conduit l'Association à entamer une démarche visant à proposer des solutions d'amélioration des conditions de travail, en agissant notamment sur le matériel utilisé, la prévention, la formation du personnel (école du dos, gestes et postures..) et la mobilité professionnelle.

Objectifs

Les objectifs visés par la mise en place d'un véritable plan d'action « Sécurité et Santé » au niveau associatif porteront sur les points suivants :

- Faire de la sécurité un axe stratégique majeur du plan de formation chaque année. Dès le plan de formation 2010-2011, il s'agira pour chaque établissement de former un nombre suffisant de personnes à la sécurité incendie et de former également au moins 10% de l'effectif au programme « Sauveteur Secouriste du Travail » (SST). Cet objectif de formation devra être adapté selon le fonctionnement (7 jours sur 7, 24h sur 24) et la configuration des locaux (nombre de services et d'étages) de l'établissement. A ce titre, il apparaît clairement que les exigences de formation de SST seront plus importantes dans le pôle « Grande dépendance » que dans le pôle « Vie scolaire ».
- Agir sur l'accidentabilité de certains métiers (AMP , Aide soignant(e)) par la mise en place de formations (également sur le plan de formation 2010-2011) de type PRAP et école du dos, la mise en place de parcours de mobilité professionnelles pour les salarié(e)s âgé(e)s exerçant des emplois dont la pénibilité est avérée, et la sensibilisation à l'utilisation systématique de certains matériels (léve-personne) par le personnel exerçant en MAS ou en foyer médicalisé.
- Veiller à la réalisation du document unique d'évaluation des risques au sein de chaque établissement et y introduire le concept d'évaluation de la pénibilité.

V.8 – MAINTENIR L'EMPLOYABILITÉ ET ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les pratiques autour de l'employabilité sont diverses. Elles relèvent à la fois de l'aménagement des postes de travail, de la gestion des inaptitudes et de la GPEC, car il est nécessaire de bien connaître les ressources, les besoins et l'évolution des emplois sur le plan collectif pour gérer les parcours individuels des salariés.

L'employabilité se joue en interne, à travers l'identification de passerelles entre les métiers et la mise en œuvre d'un programme de formation adapté, qui peut être réalisé au sein même de l'entreprise sur la base d'un « parcours maison ». Le parcours peut être externe à l'entreprise lorsqu'il s'agit de soutenir le projet volontaire d'un salarié qui souhaite créer son activité. L'entreprise est alors un lieu ressource pour le salarié qui est orienté et accompagné dans son projet professionnel.

▶ DÉFINIR UNE POLITIQUE DE MAINTIEN EN EMPLOI

▶ METTRE EN PLACE UNE COMMISSION RECLASSEMENT

APAJH 95

Définir et afficher une politique volontariste de maintien à l'emploi

- en intégrant cette préoccupation dans l'accord de GPEC global, et en développant un dialogue dans l'entreprise avec les salarié(e)s lors des entretiens professionnels (2ème partie de carrière), mais aussi informels lorsque le besoin s'en fait sentir auprès de la hiérarchie, de la direction ou du DRH.
- en travaillant au niveau de la branche professionnelle, des divers établissements de l'association, de l'organisme de formation professionnelle pour offrir des ponts permettant des réorientations professionnelles lorsque cela est possible.
- en sollicitant les services de santé au travail dans ce domaine :
 - pour une aide à l'amélioration des conditions de travail de tous les salarié(e)s, lors des divers examens médicaux programmés, lors des visites de reprise, mais aussi à la demande du (de la) salarié(e) (visite à la demande du salarié, visite de pré-reprise), de l'employeur : le médecin du travail pourra si nécessaire préconiser un changement de poste de travail en cas de restriction d'aptitude avec l'intervention si nécessaire de l'ergonome du service (quand un simple aménagement du poste s'avère inopérant ou impossible)
 - pour participer à une rencontre avec le salarié(e) et/ou la hiérarchie et/ou la direction et/ou le DRH
 - pour orienter le (la) salarié(e) vers l'assistante sociale de l'ACMS, vers le SAMETH pour un accompagnement dans le maintien à l'emploi (RTH, Bilan de Maintien à l'Emploi, formation professionnelle via ou non la VAE, cofinancement par l'AGEFIPH)

VAL D'OISE HABITAT

Favoriser le maintien en emploi : la commission de reclassement

RÔLE : Dans le cadre de notre accord Séniors signé en décembre 2009, nous avons souhaité mettre en place une commission de reclassement chargée d'accompagner les salarié(e)s déclarés totalement ou partiellement inaptes à leur poste. Il s'agit de faire en sorte de proposer à ces salarié(e)s un reclassement ou un aménagement de son poste de travail.

COMPOSITION : la commission, animée par la Direction Générale, est composée des membres de la DUP rejoint par 3 personnes de statut « fonctionnaire ». Un point est fait chaque trimestre sur l'avancement de ces actions auprès de la DUP en collaboration avec le CHSCT. Au cours de l'année 2010, nous avons eu 2 réunions : en Juillet et Octobre.

FONCTIONNEMENT : Dans un premier temps, suite à des restrictions partielles ou totales et/ou des inaptitudes temporaires ou définitives, le service des Ressources Humaines avec le concours des managers recherche les postes existants ou susceptibles d'être aménagés.

Ensuite, la commission étudie la situation de chaque salarié(e) et une proposition de reclassement ou d'aménagement est proposée.

Les salarié(e)s concerné(e)s sont vu(e)s en entretien par le service des Ressources humaines et les managers afin de leur présenter la proposition de reclassement.

Depuis Juillet 2010, 8 situations ont été étudiées par la commission et 5 dossiers ont trouvé une solution qui a été mise en œuvre.

Les réaménagements proposés sont axés principalement sur les tâches administratives liées au poste de gardien(ne).

Exemples : 1^{er} situation : le (la) gardien(ne) fait exclusivement le travail administratif sur plusieurs sites. 2^{ème} situation : le (la) gardien(ne) vient en renfort de l'accueil le matin sur une agence (exemple Villiers le Bel) et l'après midi fait les états des lieux de différents sites. 3^{ème} situation : le (la) gardien(ne) s'occupe des tâches administrative d'un site le matin et fait de la saisie informatique l'après midi au service location du siège. Dans ces trois reclassements, le salaire du gardien(ne) ne plus être récupéré auprès des locataires, des formations spécifiques aux nouvelles missions sont dispensées pour une adaptation au nouveau poste, un transfert de compétences par un autre agent assumant déjà ces missions est planifié.

Conclusion : A ce jour, la commission de reclassement a proposé des solutions de reclassement essentiellement sur des demandes liées à des inaptitudes temporaires ou définitives physiques. Au-delà des réaménagements de poste et des reclassements, VOH a mis en place une réflexion plus approfondie sur la prévention et la réduction de la pénibilité du travail, pour minimiser les risques d'inaptitude. A noter que la possibilité d'évolution au sein de l'Entreprise est un des facteurs de motivation sur lequel la Direction générale porte une attention toute particulière. Ainsi, depuis 3 ans, ce sont près de 10 % des salarié(e)s qui ont pu bénéficier d'une évolution de leur poste avec des prises de responsabilités, des changements d'affectation géographique pour se rapprocher du domicile, ou des changements de filière. Ces évolutions ont toutes été positives, renforçant la confiance en soi et développant l'adaptabilité et la polyvalence des équipes. La commission de reclassement vise à pratiquer une évolution des carrières professionnelles pour des agents qui ne l'auraient pas imaginé spontanément, mais qui vont y recourir du fait d'une inaptitude sur le poste actuel. Ainsi, cette commission a réussi à transformer ce qui était au départ vu comme une contrainte, en une réelle opportunité d'épanouissement pour le (la) salarié(e) dans un poste redéfini à sa mesure.

VAL D'OISE HABITAT

Mettre en place l'entretien de deuxième partie de carrière

BUT : Dans le cadre de notre accord Seniors signé en décembre 2009, nous avons souhaité mettre en place l'entretien de deuxième partie de carrière. L'objectif de cet entretien est d'écouter le (la) salarié(e) sur sa vision de son employabilité et sa contribution à la stratégie de l'Entreprise. Cet entretien est l'occasion de rappeler les enjeux de l'Entreprise et de donner du sens au positionnement de chacun dans l'atteinte des objectifs collectifs.

Ce temps d'échange permet l'anticipation des évolutions de carrière des salarié(e)s à partir de 45 ans, en prévoyant si nécessaire des actions de formation, du tutorat, des remplacements de salarié(e)s partant en retraite. Par la suite, les personnels qui le souhaitent bénéficieront d'un second entretien de 2ème partie de carrière à partir de 55 ans. L'entretien de 2ème partie de carrière constitue ainsi un outil devant aider à la construction d'un parcours professionnel identifié.

MISE EN PLACE : les entretiens se déroulent sur la période de Juin 2010 à Décembre 2010 et sont menés soit par le Directeur Général Adjoint soit par la Responsable RH.

Points abordés avec le salarié : l'évolution des métiers de l'Entreprise, les perspectives d'emplois en fonction des

départs en retraite prévisibles, ses compétences propres, ses besoins de formation, sa contribution au projet de l'Entreprise, son évolution professionnelle, les dispositions engagées par l'Entreprise pour le maintien dans l'emploi des seniors...

PUBLIC VISÉ : Les salarié(e)s entre 45 et 54 ans. En 2010, nous avons 54 personnes éligibles. Pour l'année 2011, le personnel visé sera celui ayant 45 ans.

SUITES DONNÉES À L'ENTRETIEN : Une synthèse globale est faite, avec pour ceux qui le souhaitent, un projet de déroulement de leur seconde partie de carrière : des missions d'intégration, mission d'accompagnement et de parrainage des salarié(e)s nouvellement recruté(e)s, formations spécifiques, animations de projets transversaux, animation de sessions de formation en interne ... autant de missions qui peuvent être confiés en priorité à ces salarié(e)s, considéré(e)s comme des référent(e)s et des experts.

A noter que pour les salarié(e)s de 55 ans et plus, l'accès à une information sur les dispositions en matière de retraite est systématiquement proposé dans le cadre du Plan de Formation, ou l'utilisation du compteur DIF. De même, l'accord sur des demandes de temps partiel pour préparer en douceur le départ de l'Entreprise est systématiquement accordé.

▶ ACCOMPAGNER LES SALARIÉ(E)S DANS DES PARCOURS PROFESSIONNELS

EXEMPLES

Identifier les possibilités d'évolution des chefs gérants (possibilité d'être responsable assistance technique - chef de secteur - formateur - conseiller culinaire - ...).

Proposer un bilan de compétences pour permettre aux salarié(e)s de réfléchir à leur parcours vers des postes dans l'entreprise ou à l'extérieur.

▶ METTRE EN PLACE UN COMITÉ DE CARRIÈRE.

EXEMPLES

Pour une entreprise qui fait partie d'un groupe où qui a plusieurs sites ou établissements, faire une veille régulière des postes qui se libèrent pour les proposer aux salarié(e)s qui en font la demande.

Accompagner les demandes de CIF pour les salarié(e)s qui souhaitent évoluer dans leur carrière professionnelle.

ASWO FRANCE

Les pratiques de formation et de mobilité interne

La promotion interne fait partie de la philosophie de l'entreprise qui « fait grandir dans ses rangs » et mise sur la bonne volonté et l'engagement plutôt que sur les diplômes. Plusieurs personnes ont commencé comme stagiaire et ont fait carrière dans l'entreprise. Les possibilités de formation et de changement sont réelles : reclassement lors d'une restriction d'aptitude, accompagnement vers un poste plus administratif, mobilité professionnelle transversale et promotion. Mais il y a une limite à ces projets : il y a malheureusement moins de possibilités d'évolution que de potentiels, car peu de postes se libèrent compte tenu de l'ancienneté des salariés.

Extraits d'Interviews réalisés par notre Assistante RH et des salarié(e)s de l'entreprise.

RH : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

SALARIÉ 1 : Je travaille dans l'entreprise depuis 23 ans.

RH : Quelle est votre formation initiale ?

SALARIÉ 1 : Je suis titulaire d'un CAP Employée de bureau.

RH : Avez-vous connu des évolutions professionnelles ? Si oui sous quelles conditions ?

SALARIÉ 1 : J'ai débuté chez ASWO par des contrats à temps partiel à différents postes (ce qui correspondait à mes besoins du moment), en vue d'un contrat à temps plein à moyen et long terme. Je me suis occupée du ménage au sein de l'entreprise, j'ai évolué ensuite vers un poste d'employée de magasinage au sein du service logistique. J'ai ensuite intégré le service commercial où j'ai débuté en tant que téléopératrice (saisie des commandes client) et je suis actuellement employée commerciale et je m'occupe de la gestion des garanties.

RH : Avez-vous connu des évolutions professionnelles ? Si oui sous quelles conditions ?

SALARIÉ 2 : La croissance de l'entreprise à l'international et ma maîtrise de la langue espagnole m'ont permis d'évoluer vers un poste d'approvisionneur pour le compte de d'ASWO Espagne. Une expérience très gratifiante, au vu de mon évolution professionnelle. J'ai bénéficié d'une formation interne dans les achats, un domaine qui m'était totalement inconnu.

RH : Quel poste occupez-vous actuellement ?

SALARIÉ 2 : Je suis employée commerciale au sein du service commercial et je m'occupe principalement de la relation client et de la gestion des litiges.

RH : Avez-vous connu des évolutions professionnelles ? Si oui sous quelles conditions ?

SALARIÉ 3 : J'ai d'abord commencé par des postes d'employée de magasinage, emballage, puis j'ai évolué vers le poste de Responsable de groupe à l'entrée de marchandise au sein du service logistique. Un poste que j'ai occupé pendant plus de 10 ans. Depuis 7 ans je suis approvisionneur au service Achats. Une opportunité que j'ai saisie en présentant ma candidature à la suite du départ de l'entreprise d'une ancienne collègue qui occupait mon poste actuel.

RH : Avez-vous connu des situations de pénibilité au cours de votre parcours professionnel chez ASWO ?

SALARIÉ 3 : En effet, malgré les consignes gestes et postures au final, le plus naturellement possible, on a tendance à faire les mauvais gestes, ceux qui nous arrangent le mieux. Néanmoins je suis consciente qu'aujourd'hui, grâce à l'aménagement de mon nouvel environnement de travail avec la mise en place de nouveaux mobiliers de bureau, je connais moins la pénibilité qu'auparavant.

RH : Avez-vous connu des évolutions professionnelles ? Si oui sous quelles conditions ?

SALARIÉ 4 : A chaque poste occupé, j'y ai trouvé mon compte car tous m'ont permis d'évoluer, d'autant plus que tous s'inscrivaient dans la continuité de mon projet professionnel dans le domaine des achats.

J'ai commencé comme téléopératrice au sein du service des achats. Deux ans plus tard, à la suite d'un arrêt maladie longue durée d'une de mes collègues, je me suis vue proposer son poste c'est-à-dire Employée d'approvisionnement. Mon investissement, ma curiosité mes compétences et ma soif d'apprendre m'ont ensuite fait évoluer vers le poste de Responsable de groupe puis actuellement au poste de Responsable du service Achat.

Même après 21 ans d'ancienneté, on apprend tous les jours c'est ce qui est intéressant car au moins ce n'est pas routinier. En ce qui me concerne, j'aime le changement et apprendre de nouvelles choses. Et chez ASWO, on apprend énormément quand on est demandeur et curieux. C'est d'ailleurs pour ça que je suis encore dans l'entreprise.

ASWO FRANCE

Les pratiques d'accompagnement vers un projet professionnel externe:

La politique RH étant basée sur l'ouverture et le dialogue avec les salarié(e)s ceux-ci viennent naturellement chercher des informations sur les projets professionnels qui leur tiennent à cœur, interne comme externe à notre structure. Nous envisageons notre rôle de RH comme un accompagnement du (de la) salarié(e) dans les différents aspects et phases de sa vie.

En fonction des besoins et des individus, nous allons les conseiller et les orienter en les mettant en relation avec des organismes, des associations qui vont pouvoir les soutenir à différents niveaux dans leur projet.

Le processus d'accompagnement bien qu'individuel se construit sur la méthodologie suivante :

Première étape - Contact à la demande du (de la) salarié(e) :

- Faire un point sur les attentes du (de la) salarié(e) (évolution interne, externe ...).
- Informer sur les outils internes (notre intranet source d'information sur les dispositifs de formation, VAE, Bilan de compétences, etc).
- Demander de faire des recherches personnelles pour tester la motivation.

Seconde étape - Etude du projet :

- Clarifier le projet (nature et différentes étapes).
- Mettre le salarié en relation avec les différents acteurs : organismes ou associations (par exemple la MIFE pour déterminer quelles est la bonne formation à suivre, l'ARSI, pour le financement et l'accompagnement d'un projet de création d'entreprise, les OPCA, le fongecif...)

Troisième étape - Réalisation et suivi du projet :

- Intervention plutôt rare au niveau du service RH mais le soutien moral, très important pour le (la) salarié(e), est souvent le bienvenu.

Dernière étape - finalisation du projet :

- L'aboutissement sera aussi varié que les projets et les individus sont différents mais le service RH est présent pour tenter de réaliser une adéquation entre les attentes de l'entreprise et des différents « porteurs de projet ».

V.9 – EVALUER LES ACTIONS

L'évaluation est une étape clé dans la mise en œuvre des plans d'action seniors et dans tout projet de prévention et de réduction des situations de pénibilités en entreprise. Le premier objectif est de réaliser un bilan et de mesurer l'impact des actions mises en œuvre durant la période précédente. Pour autant, cette étape n'est pas une finalité en soi ; les conclusions doivent servir d'appui pour définir des ajustements ou bien de nouveaux moyens d'action. En ce sens, l'évaluation est une étape, à part entière, d'un processus continu de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

► MENER DES ENQUÊTES DE SATISFACTION AU DÉBUT ET À LA FIN DE L'ACTION POUR ÉVALUER LES AMÉLIORATIONS EN TERMES DE CONDITIONS DE TRAVAIL.

ASWO FRANCE

L'enquête de satisfaction

Une enquête entièrement anonyme visant à déterminer le niveau de satisfaction globale des salarié(e)s a été récemment élaborée par le service RH et introduite dans l'entreprise. Elle a fait l'objet d'un premier recueil d'information en septembre dernier et sera diffusée sur l'intranet de l'entreprise 2 fois par an.

Les thématiques abordées sont très diverses : des salaires en passant par de la formation, l'ambiance de travail et l'esprit d'équipe, l'adéquation des valeurs personnelles et de la culture et philosophie d'entreprise.

Cette enquête est envisagée comme un indicateur qualitatif, une sorte de baromètre du climat social de l'entreprise.

AXSON TECHNOLOGIES

La réduction des risques chimiques

La santé de notre personnel étant une de nos priorités, nous avons choisi de ne plus utiliser sur notre site de substances cancérigène, mutagène ou reprotoxique (CMR de catégories 1 ou 2 selon la directive 67/548/CE). Ainsi nous recherchons continuellement des solutions pour diminuer la toxicité des produits que nous fabriquons tout en maintenant leur niveau de performance.

Des listes noire et grise comportant les substances interdites (CMR 1 ou 2) ou soumises à restriction (CMR 3) sont suivies depuis janvier 2001 de façon à éviter l'utilisation de ces substances sur notre site.

Etant données les évolutions permanentes des réglementations relatives à la classification des substances, certaines de nos matières premières voient leur étiquetage évoluer vers une classification CMR. La mise en place d'une veille réglementaire efficace nous permet d'anticiper et de travailler avec le laboratoire R&D sur leur substitution par des matières premières moins dangereuses. Les premiers enregistrements REACH prévus pour le 1er décembre 2010 vont probablement entraîner de nouvelles évolutions dans la classification de certaines de nos matières premières et par conséquent de nouvelles recherches de produits de substitution.

V. ACTEURS A MOBILISER

VI.1 – LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Pour vous accompagner dans l'approfondissement de votre diagnostic et la mise en place de votre démarche d'entreprise d'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations de pénibilité, en complément des membres de l'équipe pluridisciplinaire de votre service de santé au travail vous pouvez vous appuyer sur l'expertise des principaux acteurs de la prévention.

LA DIRECTION RÉGIONALE DES
ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE,
DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET
DE L'EMPLOI (DIRECCTE)
PÔLE POLITIQUE DU TRAVAIL

Ce pôle est chargé de :

- assurer le respect du droit du travail (Inspection du Travail) ;
- promouvoir la qualité de l'emploi, améliorer les conditions de travail et la santé au travail ;
- appuyer le dialogue social et le développement de la représentation du personnel ;
- assurer la veille et le suivi des relations individuelles et collectives de travail.

LA CARSAT - (CAISSE
D'ASSURANCE RETRAITE
ET DE LA SANTÉ AU
TRAVAIL) – CRAMIF EN ILE
DE FRANCE.

Le service de prévention de la CARSAT a pour mission de développer la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, et de concourir à l'application des règles de tarification. Il a un rôle de conseil, de contrôle et de formation.

Sous certaines conditions, vous pouvez obtenir une aide financière en signant un contrat de prévention

L'INRS – INSTITUT
NATIONAL DE RECHERCHE
ET DE SÉCURITÉ

L'INRS exerce ses activités de santé et sécurité au profit des salarié(e)s et des entreprises du régime général de la Sécurité

sociale pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il conduit des programmes d'études et recherches pour améliorer la santé et la sécurité de l'homme au travail. L'Institut conçoit de nombreux produits d'information. L'INRS propose une aide technique et documentaire aux animateurs internes et externes de la prévention en entreprise.

L'ARACT – AGENCE RÉGIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'ARACT membre du Réseau ANACT apporte un appui méthodologique à tous les acteurs de l'entreprise sur le champ du travail et de l'organisation du travail. Dans le domaine de la santé au travail, elle propose une démarche mettant en relation la prévention des risques professionnels et l'organisation du travail à partir d'un état des lieux partagé. Elle accompagne les entreprises dans la mobilisation du fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) géré par l'ANACT.

L'OPPBTP – ORGANISME PROFESSIONNEL DE PRÉVENTION DU BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS

L'OPPBTP accompagne les professionnels du bâtiment et des travaux publics en leur proposant des actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail : diagnostic sécurité, information, formation et assistance technique.

LA DRIEE – DIRECTIONS RÉGIONALES ET INTERDÉPARTEMENTALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'ÉNERGIE

Le réseau des DRIEE assure, pour le compte du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du développement durable et de la Mer, le contrôle des dispositions prises par les exploitants d'établissements industriels en faveur de la prévention des risques technologiques, de la réduction des rejets polluants dans l'eau et dans l'air, de la réduction et de la bonne élimination des déchets, ainsi que de la réhabilitation des sites et sols pollués (réglementation sur les installations classées pour la protection de l'environnement).

V. ACTEURS A MOBILISER

LA MSA – MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE

L'appui de la MSA aux salarié(e)s et aux exploitants agricoles s'organise autour de conseillers en prévention et de médecins du travail. La MSA a pour objectif de promouvoir la santé et la sécurité au travail et d'inciter ses adhérents à mener une politique d'intégration de la prévention dans l'activité du travail et dans toutes les dimensions de la gestion de l'entreprise.

Les partenaires sociaux, les organismes de prévention et l'Etat ont créé un site internet qui regroupe les informations et les outils de prévention des risques professionnels.

VI.2 – LES ACTEURS du DÉVELOPPEMENT des COMPÉTENCES

Pour vous accompagner dans mise en place de votre démarche d'entreprise d'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations de pénibilité, les acteurs du développement des compétences.

LA DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI (DIRECCTE) PÔLE ENTREPRISE, EMPLOI ET ECONOMIE

Ce pôle est chargé de :

- soutenir la création, l'innovation et le développement des entreprises ;
- développer les compétences des salarié(e)s dans le cadre d'une stratégie de croissance de l'activité et de l'emploi ;
- anticiper et accompagner les mutations économiques ;
- accompagner les jeunes, les demandeurs d'emploi et les personnes exposées aux risques d'exclusion du marché du travail, notamment en améliorant l'efficacité du service public de l'emploi.

LES OPCA – ORGANISMES PARITAIRES COLLECTEURS AGRÉÉS

Les OPCA apportent plusieurs types de prestations aux entreprises :

- Accompagnement dans l'identification des besoins de formations.
- Ingénierie de formation.
- Ingénierie financière et montage partenarial avec des acteurs publics.
- Faire bénéficier des fonds du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP) pour des formations permettant l'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences pour les salarié(e)s. Les actions doivent bénéficier à des salarié(e)s issus de PME/PMI et de TPE, de bas niveaux de qualification, des personnes en situation d'illettrisme ou ne maîtrisant pas les savoirs de base, les femmes et les jeunes entrant ou en situation précaire dans l'entreprise, les travailleurs handicapés et les salariés de plus de 45 ans.

LE FSE – FONDS SOCIAL EUROPÉEN

Le FSE soutient financièrement les projets des organismes publics ou privés visant les priorités suivantes :

- adapter les travailleurs et les entreprises aux évolutions économiques ;
- favoriser le retour et le maintien dans l'emploi ;
- intégrer les personnes défavorisées et lutter contre les discriminations dans l'emploi ;
- améliorer le système d'éducation et de formation ;
- promouvoir les partenariats et renforcer la capacité des services publics, des partenaires sociaux et des ONG en matière d'accès au marché du travail.

L'Etat, les partenaires sociaux et des Régions se sont associés pour créer un outil commun et innovant permettant d'accéder à des informations utiles et fiables pour s'orienter professionnellement à toutes les étapes de la vie

VII. Conclusion

Je suis très heureux de pouvoir conclure cette publication parce qu'elle permet, d'une part, d'illustrer l'action de l'Etat, la déclinaison des politiques publiques, au niveau territorial au plus proche des besoins des entreprises et des salariés et qu'elle permet, d'autre part, de réunir deux thématiques, «compétences» et «santé au travail», qui sont au cœur du champ d'intervention de la DIRECCTE.

Je voudrais souligner trois points qui me semblent importants à retenir pour conduire cette politique du bien vieillir au travail :

- fédérer au sein d'un plan départemental d'action des acteurs publics et privés pour investir dans toutes les générations,
- impulser des actions innovantes pour faciliter la mise en œuvre des politiques publiques en matière de retour et de maintien en emploi des seniors,
- accompagner les entreprises et les salariés dans un dialogue ouvert et constructif avec leur service de santé au travail pour prévenir et réduire la pénibilité au travail.

Je tiens à féliciter l'unité territoriale du Val d'Oise et tout particulièrement Hakim Kamouche et l'ensemble des partenaires impliqués, pour ce travail de qualité et pour avoir mis l'accent sur l'importance de la ressource humaine dans la compétitivité des entreprises.

Les efforts doivent être poursuivis au niveau de la région Ile de France, pour partager et déployer des initiatives similaires sur l'ensemble du territoire et améliorer la performance de l'action publique en matière d'emploi des seniors.

Nous avons déjà initié cette dynamique dans le cadre du plan d'actions concertées pour l'égalité d'accès à l'emploi et dans le travail en Ile de France avec le Conseil régional et les partenaires sociaux.

Nous souhaitons la poursuivre dans le cadre Européen, berceau de l'initiative « toutes les générations en entreprise », en nous inscrivant dans l'objectif de préparation de l'Année européenne du vieillissement actif prévue en 2012.



Joël BLONDEL

DIRECTEUR DE LA DIRECCTE

DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA
CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL
ET DE L'EMPLOI D'ÎLE-DE-FRANCE

Retrouvez toutes ces informations en ligne sur :

<http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com>