

Piloter une politique de maintien en activité professionnelle

Les moyens mis en œuvre pour réaliser, suivre, évaluer et démultiplier les actions de maintien en activité professionnelle des seniors sont déterminants. Aborder la question des seniors dans l'entreprise peut contribuer à modifier la manière de penser l'organisation du travail et le modèle de performance de l'entreprise. Pour que la démarche de maintien produise ses effets, il faut accepter de déstabiliser et reconstruire les principes établis au sein de l'organisation. Cette fiche identifie des repères pour l'action, des exemples de démarches menées en entreprise et définit des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

La pertinence des actions retenues dans le cadre d'un accord ou d'un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ne préjuge pas de l'efficacité de leur mise en œuvre. Définir des orientations politiques non suivies de faits peut avoir pour conséquence une perception négative des politiques de l'entreprise par les salariés et aboutir au final à différentes formes de désengagement au travail.

Négliger le pilotage de la mise en œuvre, c'est aussi se priver de l'opportunité d'agir sur l'amélioration des conditions de travail, l'organisation des parcours professionnels, et la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Et de l'impact potentiellement positif de ces actions sur la performance de l'entreprise.

Les moyens mis en œuvre pour assurer la réalisation, le suivi, l'évaluation et la démultiplication des actions sont donc déterminants. Ils témoignent de la réelle volonté stratégique de l'entreprise.

Suivant le niveau d'engagement de l'entreprise, une dynamique positive de concertation, compréhension, négociation, transformation peut s'enclencher. Au fil des apprentissages individuels et collectifs, cette dynamique conduit alors progressivement à des évolutions des organisations en place, et à un enrichissement des pratiques de l'entreprise.

Les moyens mis en œuvre pour favoriser les apprentissages au niveau de l'organisation sont déterminants

pour rendre opérationnelle la politique de maintien en activité. Ils participent à l'amélioration continue du fonctionnement de l'entreprise.

La pérennisation de la politique conduite par l'entreprise passe par une mobilisation des acteurs et par un suivi et une évaluation réguliers de la pertinence des modalités d'actions retenues. L'objectif est de favoriser les apprentissages et de permettre les réajustements nécessaires en cours de démarche.

S'appuyer sur un groupe de concertation

La politique de maintien doit chercher à répondre aux attentes de différents acteurs. En amont, elle nécessite une concertation entre la direction et les représentants du personnel, en ce qui concerne :

- Les enjeux et l'utilité d'une politique de maintien pour l'entreprise et les salariés ;
- L'état des lieux de l'existant (problématiques, outils et dispositifs existants) ;
- Les modalités d'action à privilégier ;
- Les principes de mise en œuvre ;
- Les ressources à mobiliser.

Mettre en place une cellule de veille

Pour assurer sa pérennité, la politique de maintien peut s'appuyer sur une cellule ressource en charge du recueil et de l'analyse des données, des retours d'expérience. Plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle déterminant comme le médecin du travail, l'infirmier, l'assistant social, le préventeur, les acteurs RH, l'encadrement, les salariés (tuteur...). Plusieurs critères sont à considérer pour constituer ce groupe :

- La pluridisciplinarité pour assurer une approche globale de la situation ;
- La prise en compte des enjeux de tous les acteurs ;
- La mise en mémoire des actions conduites ;
- Le développement d'une culture sur le thème du vieillissement ;
- Le lien avec les différents projets de l'entreprise.

Se doter d'instruments de pilotage

Les outils de suivi et de veille constituent un point d'appui pour mieux connaître la situation de l'entreprise, en suivre l'évolution et aider à la décision. Pour cela, il convient de :

- Recueillir des données démographiques détaillées par site, service, secteur d'activité, métiers ;
- Croiser les données démographiques avec les indicateurs santé : accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions, pathologies, inaptitudes, par âge et par genre ;
- Croiser les données démographiques avec les indicateurs RH : formation, recrutement, mobilité, absentéisme par âge et par genre.

- Inscrire ces données dans le tableau de bord de l'entreprise ou du service en parallèle avec des indicateurs liés à la production ou à l'organisation du travail ;
- Assurer une mise à jour périodique des indicateurs et un suivi comparé dans la durée (par année, par exemple) ;
- S'appuyer sur les outils et les dispositifs existants dans l'entreprise (Document Unique, GPEC...) pour mettre en parallèle caractéristiques de la population et caractéristiques des situations de travail (risques professionnels, facteurs de stress, compétences critiques...). Exemple des cartographies santé ou/et compétences mises en place dans certaines entreprises ;
- Rapprocher les acteurs pour construire le lien entre les différentes données (médecin, RH, encadrement, formateur, préventeur...);
- Développer des systèmes d'information qui facilitent l'intégration et le croisement de l'ensemble des données.

Etablir des bilans périodiques

La définition d'un plan d'action ne suffit pas à garantir sa mise en œuvre et ne permet en aucun cas de présumer des résultats attendus. C'est le point de départ d'un processus itératif qui vise une amélioration progressive des pratiques de l'entreprise et l'ajustement de sa stratégie d'action. Dans cette perspective, il est nécessaire de passer par des phases d'évaluation des actions conduites qui portent sur :

- **L'impact des actions engagées** : en quoi l'action répond-elle aux objectifs fixés, aux attentes des acteurs ? Quel est son véritable impact sur la santé, les compétences et/ou l'engagement des salariés ? Quel est son véritable impact pour l'entreprise en termes d'efficacité productive ou d'adaptation ? Quels sont les effets liés sur l'organisation du travail, les relations de travail et le management ?
- **Le processus mis en œuvre** : quels ont été les facteurs favorables ou défavorables à la mise en œuvre du plan d'action ? Les acteurs et l'encadrement ont-ils été suffisamment associés à la démarche ?
- **La stratégie d'action** : Il convient d'apprécier la portée de la démarche d'action à engager ou à faire évoluer suivant qu'elle est orientée vers une approche curative (actions en réaction) ou vers une approche préventive (actions en anticipation), et qu'elle propose un mode de traitement individuel (au cas par cas) ou collectif (tous les âges).

Favoriser les apprentissages

Afin d'opérer des changements significatifs, il est primordial que plusieurs acteurs de l'entreprise puissent se saisir collectivement de la question du maintien en emploi des seniors, pour développer des apprentissages et revoir progressivement les modes de fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs ressorts sont à prendre en compte pour s'inscrire dans une telle démarche :

- **L'impulsion de la direction** et l'ancrage de la démarche autour d'un projet stratégique pour l'entreprise et d'une vision partagée de celui-ci ;

- **La professionnalisation des acteurs** qui passe par des étapes de formation, de sensibilisation, de diagnostic, d'identification des situations-problèmes... et le développement d'une culture sur le thème du vieillissement au travail ;
- La mise en place d'espaces de travail, par exemple des groupes projet, qui favoriseront **la réflexion critique et les controverses** ;
- **La mobilisation de l'encadrement** qui joue un rôle central en matière d'identification des **difficultés rencontrées par les salariés**, de régulation (appui, soutien, répartition des tâches, animation), d'accompagnement lors des entretiens individuels, par exemple, et de relais des politiques RH ;
- La production et la diffusion de traces (bilan social, journal interne...).

Développement durable et maintien en activité professionnelle des seniors

Pour cette entreprise de 200 salariés, spécialisée dans la fabrication de biscuits, les actions identifiées comme contribuant à la prise en compte de la santé au travail et au maintien en emploi des seniors font aujourd'hui partie intégrante du plan d'action pluriannuel qui soutient la politique de développement durable de l'entreprise. L'action Top Ergo, relative aux aménagements de postes, est reliée à l'axe de travail « sécuriser l'activité », l'action GPEC à l'axe de travail « impliquer les collaborateurs et favoriser leur évolution ». Le CE et le CHS-CT suivent ces deux actions. Le diagnostic préalable sur le vieillissement et l'usure prématurée des salariés et les réflexions qu'il a induites ont enrichi les enjeux sociaux de développement durable de l'entreprise.

Apprendre ensemble à agir

Un centre régional de lutte contre le cancer de 1100 salariés doit faire face à des changements de métiers rapides et permanents et à une pénurie de personnel qui risque de s'accroître. Par ailleurs, l'établissement connaît un taux d'absentéisme élevé (10% en 2002).

La réalisation d'une analyse plus approfondie de l'absentéisme permet de caractériser les populations concernées. La mise en place d'une approche expérimentale permet à un premier cercle d'acteurs de l'entreprise issus de fonctions différentes (RH, médecin, encadrement) d'apprendre à travailler en complémentarité, tout en respectant des espaces de confidentialité. La démarche a permis d'assurer le retour à une situation professionnelle pour les trois quarts des personnes concernées, en passant par la construction de parcours sur-mesure.

Les ingrédients de la réussite : l'implication des managers dans l'accompagnement des salariés, l'approche pragmatique et expérimentale, se donner le temps et le droit à l'erreur, l'approche pluridisciplinaire et l'effort de bilan/évaluation pour apprendre progressivement et collectivement, la communication sur les réussites pour changer les représentations en montrant qu'on peut créer des secondes parties de carrière.

Une part importante du « bien vieillir au travail » relève du management.

Les conditions de réalisation du travail sont aussi déterminées par des décisions quotidiennes d'organisation des collectifs de travail, de répartition de la charge, de développement des compétences... Une bonne connaissance des liens entre le travail, la santé et l'employabilité permet à un manager de réguler de façon pertinente les enjeux de performance et de bien-être. Ce sont souvent des microdécisions au regard d'un accord, mais leur influence sur le « bien vieillir au travail » est sans doute déterminante. La formation des managers est un axe particulièrement pertinent à développer.

La démarche de maintien en activité professionnelle des seniors ne peut résulter de l'initiative isolée de la direction des ressources humaines.

Elle doit découler d'une volonté exprimée par la direction générale, être soutenue par les représentants du personnel et relayée sur le terrain par l'encadrement.

Les dispositifs et outils identifiés comme utiles à développer ou à mettre en œuvre n'auront d'efficacité que s'ils ont été élaborés et validés collectivement.

Aborder la question des seniors dans l'entreprise peut contribuer à modifier la manière de penser l'organisation du travail et le modèle de performance de l'entreprise. Pour que la démarche de maintien produise ses effets, il faut accepter de déstabiliser et reconstruire les principes établis au sein de l'organisation. Cette capacité à anticiper les situations et à revoir son mode de fonctionnement est aussi une force pour l'entreprise.

Site

> <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>

voir notamment une liste d'indicateurs pour le suivi des actions

> <http://www.priorite-seniors.fr/>

> <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites>

De ouvrage

« **La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant** », Marion Gilles et Florence Loisel, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2005, 233 pages