

Le plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise

1. Introduction

En exécution de l'accord gouvernemental et en collaboration avec le Conseil National du Travail, les entreprises sont sensibilisées à la question de l'emploi des travailleurs âgés. Chaque entreprise de plus de vingt travailleurs doit mettre en œuvre un plan concret pour l'emploi des 45 ans et plus, adaptable d'année en année.

L'objectif est de favoriser la prise de conscience au sein des entreprises de la valeur des travailleurs âgés et de l'intérêt économique d'un personnel reparti sur toutes les tranches d'âge.

Pour atteindre cet objectif, les entreprises sont obligées d'établir un plan dans lequel le chef d'entreprise mentionne les mesures que l'entreprise entreprendra pour le maintien au travail des travailleurs âgés, et le cas échéant, en vue d'en engager davantage. Il dispose pour cela d'un modèle de « plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise », élaboré par les partenaires sociaux dans la CCT 104. Cette même CCT souligne aussi l'importance de la consultation de tous les partenaires au sein de l'entreprise.

Ces mesures devront s'articuler autour des 7 dimensions, dont les deux dernières sont les suivantes:

5. les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail;
6. la santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques entravant le maintien au travail.

2. Propositions

2.1. Adapter les conditions de travail

Parmi les mesures imposées dans le projet du plan pour l'emploi des travailleurs âgés, on note au point 5 « les possibilités d'adapter (...) les conditions de travail ».

Cet axe relève également d'un des objectifs poursuivis par le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale et plus précisément par le Fonds de l'expérience professionnelle (FEP) qui subventionne des projets d'amélioration des conditions de travail en faveur des 45 ans et plus au sein des entreprises du secteur privé.

Si de nombreux projets concernent une analyse des risques, l'acquisition de matériel plus ergonomique ainsi que des formations permettant aux travailleurs de s'adapter aux changements organisationnels et technologiques, on observe aussi des projets qui répondent aux besoins des travailleurs en matière de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions.

En partant de ces observations, l'idée est ici de suggérer¹ aux entreprises une démarche diagnostiquant les besoins à court, moyen et long termes des travailleurs avançant en âge, et pouvant déboucher sur des pistes d'actions.

Ces suggestions, qui peuvent constituer des repères (démarche et action) pour l'entreprise, sont les suivantes :

- identifier les populations concernées par la problématique des conditions de travail ;
- faire le point avec le salarié et poser le diagnostic de sa situation (entretiens périodiques pour évaluer les besoins, y compris en matière de formation) ;
- prendre en compte le point de vue des acteurs (ergonomes, conseillers en prévention, chefs d'équipe, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) et mettre en place une véritable démarche « projet » dans l'entreprise, ouvrir le débat sur la question ;
- agir de manière multidisciplinaire : mobiliser l'ergonomie, la médecine du travail, le management participatif...et, au niveau des personnes, le conseiller en prévention, le conseiller en gestion des ressources humaines, le responsable des formations et des carrières, etc. ;
- prendre en compte la variabilité des situations et tenir compte des dimensions objectives et subjectives ;
- établir un diagnostic global : pyramide des âges, cartographie des postes, analyse ciblée des populations et des situations de travail, mise en place d'indicateurs de suivi (absentéisme, maladies, expositions, démarche qualité, productivité), bilan des actions ;
- rechercher des solutions (envisager plusieurs pistes) :
 - agir sur les situations de travail : conditions physiques de travail (conception de postes, organisation spatiale), aménagement de l'organisation du travail et de la répartition du tâches (marges de manœuvre, le collectif, polyvalence, composition des équipes, rythmes de travail), aménagement du temps de travail (horaires, temps partiel) ;
 - valoriser les compétences : reclassement, mobilité transversale, évolution vers une autre fonction, reconnaissance, promotion, nouveaux apprentissages, etc... ;
 - faire évoluer les modes de production : suppression du travail parcellisé et réduction de la répétitivité des gestes, allongement des temps de cycle ;
- établir des partenariats avec des services spécialisés ;
- élaborer une documentation relative aux situations de pénibilité ;

¹ Les suggestions (non exhaustives) que nous proposons s'appuient sur l'expérience du FEP mais aussi sur la liste des dispositions favorables en matière d'amélioration des conditions de travail reprises dans le Plan seniors en France. Elles s'inspirent largement du guide élaboré par l'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) intitulé « Maintien et retour en activité professionnelle – Guide pour l'action » (disponible sur le site Internet de l'ANACT : <http://www.anact.fr/>).

- diffuser cette documentation ;
- former les travailleurs à la gestuelle permettant d'éviter les TMS ;
- etc.

Ces différents repères, qui peuvent se traduire par des objectifs précis et quantifiables, semblent utiles à l'entreprise pour la mise en œuvre d'une démarche globale (prise en compte de nombreux facteurs) et intégrée (mobilisation de nombreux acteurs) de réflexion et d'action visant à améliorer les conditions de travail des travailleurs.

2.2. Santé, prévention et obstacles physiques

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan, plus particulièrement pour le point 6, on propose également que l'entreprise puisse faire le lien avec le Plan annuel d'action (PAA).

Pour rappel, chaque année, tout employeur est obligé d'établir en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique et les Services de Prévention et de Protection au Travail (SPPT) un plan d'action annuel visant à promouvoir le bien-être au travail pour l'exercice de l'année suivante².

Ce Plan d'Action Annuel est établi par écrit et détermine :

1. les objectifs prioritaires dans le cadre de la politique de prévention pour l'exercice de l'année suivante ;
2. les moyens et méthodes pour atteindre ces objectifs ;
3. les missions, obligations et moyens de toutes les personnes concernées ;
4. les adaptations à apporter au plan global de prévention.

Aussi, nous proposons que l'entreprise puisse faire le lien entre la liste des mesures préventives en matière de pénibilité mentionnées dans ce PAA et celles plus spécifiques qu'elle adresserait aux 45 ans et plus et qui seraient alors intégrées au Plan d'entreprise.

Cette possibilité permettra d'une part de renforcer le respect des obligations légales en matière de prévention et de bien-être au travail, d'autre part de relier ces mesures préventives au public cible des 45 + et aux questions plus spécifiques de santé et d'obstacles physiques entravant le maintien au travail telles que mentionnées au point 6 du Plan d'entreprise.

Si l'un des objectifs du plan pour l'emploi des travailleurs âgés est d'inciter les entreprises à mettre en œuvre une gestion d'âges (GDA), rappelons qu'une recherche récente³ a montré qu'une GDA devrait idéalement être « participative,

² Un plan global de prévention est également obligatoire tous les cinq ans.

³ Cette recherche a été commanditée par la DIRACT (Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail) au sein de la DG HUT. Elle s'est déroulée de 2010 à 2011 et a été réalisée conjointement par l'Université de Liège, les Facultés universitaires Notre-Dame de la paix de Namur et l'Université de Gand.

multidisciplinaire, intégrée et globale ». Ainsi, en intégrant le PAA au Plan pour l'emploi des travailleurs âgés, les pouvoirs publics soutiennent et favoriseront cette approche.

Pour Conclure :

L'entreprise a tout à gagner si le modèle du plan pour l'emploi des travailleurs âgés montre les pistes d'actions efficaces et efficientes. Si un tel plan pouvait directement être associé au Plan annuel d'action et intégré dans la gestion des risques, l'entreprise aura les moyens de développer une gestion des âges performante.