

# ARACT Lorraine fait parler le travail



Atelier 2 : « Le travail pour tous, hommes  
et femmes : au fil de l'âge »

**Allongement de la vie professionnelle : à quelles  
conditions ?**

Metz, 5 octobre 2011

Michel Parlier



# Des questions d'ordre individuel déterminées par l'environnement de travail

*Est-ce que je peux / pourrais faire ?*

Capacité des individus



Adaptation des conditions de travail

*Est-ce que je veux / voudrais faire ?*

Aspiration des individus



Perspectives professionnelles  
Reconnaissance

*Est-ce que je sais / saurais faire ?*

Ressources des individus

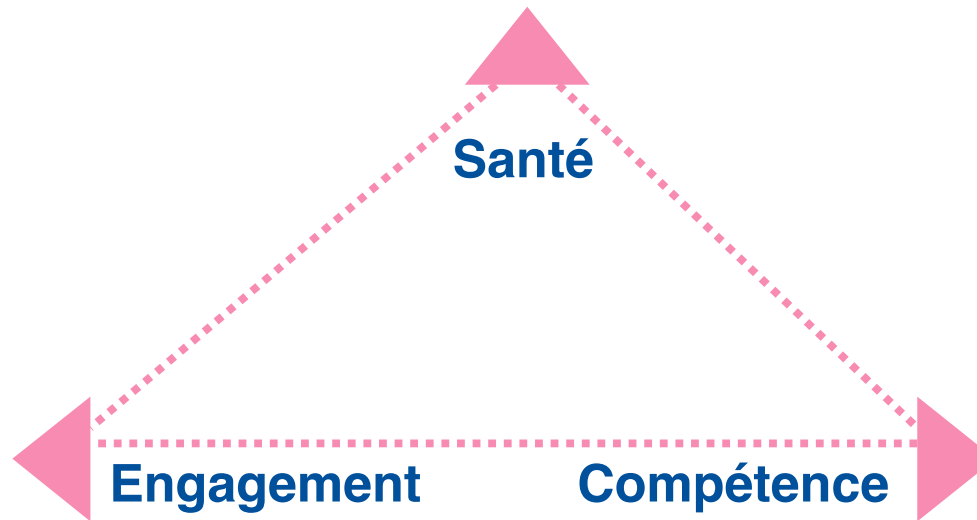


Développement et valorisation des ressources

**Santé**

**Engagement**

**Compétence**



# Une situation à appréhender sous au moins 3 angles.....



## Là où il y a action, il y a identification d'enjeux « locaux »



- Des enjeux de performance et des enjeux sociaux fortement liés au contexte de l'entreprise
- Des logiques « défensives »: le maintien pose a priori problème, **entrée par les coûts**
  - Enjeu d'adaptation des compétences
  - Enjeu de réduction des coûts liés à la dégradation d'indicateurs de santé
- Des logiques « offensives »: le maintien est d'abord une condition de pérennité, **entrée par les ressources**
  - Enjeu de rétention en interne de compétences
  - Enjeu de captation et de fidélisation de ressources



## Là où il y a action, il y a identification d'enjeux « locaux »



- Influence l'engagement de la direction sur le sujet et la mobilisation des acteurs
  
- Incite à problématiser la situation de l'entreprise
  - ⇒ En s'appuyant sur un diagnostic, permettant de qualifier les problèmes
  
  - ⇒ En ayant une approche globale du maintien en activité professionnelle



# Une combinaison des registres d'action et des effets induits

		AXE DOMINANT		
		SANTE	COMPETENCE	ENGAGEMENT
AXE COMPLEMENTAIRE	SANTE	Aménagement des situations de travail (poste, organisation)	Effets induits possibles	Effets induits possibles
	COMPETENCE	Organisation des parcours, mobilité, transfert de savoirs	Gestion des emplois et des compétences Transfert de savoirs	Valorisation des compétences
	ENGAGEMENT	Effets induits possibles	Effets induits possibles	Aménagement des conditions d'emploi Et des fins de carrières

# Principales actions identifiées



	<b>Actions orientées vers les individus</b>	<b>Actions orientées vers l'environnement professionnel</b>
<b>Sous l'angle de la santé</b>	<b>Actions d'accompagnement, de sensibilisation et d'information sur les questions d'hygiène de vie et de santé</b>	<b>Actions d'amélioration des conditions de réalisation du travail</b>
<b>Sous l'angle des compétences</b>	<b>Actions et dispositifs d'accompagnement individuel des parcours des salariés</b>	<b>Actions et dispositifs RH de gestion des emplois et des compétences</b>
<b>Sous l'angle de l'engagement</b>	<b>Actions et dispositifs d'incitation</b>	<b>Actions ou/et conditions qui favorisent valorisation des compétences et la maîtrise des exigences liées au travail à mettre en lien avec les modes d'organisation et de management</b>



# Enseignements



⇒ Une diversité de pratiques qui sous-tend **une dynamique d'apprentissage** et de progression

<b><i>Cibles de l'action</i></b>	Salariés âgés	→	Tous les âges, diversité
	Individuelle	→	Collective
<b><i>Champs d'action</i></b>	Action ciblée sur 1 dimension	→	Approche globale de la problématique du maintien (complémentarité des actions)
<b><i>Stratégies d'action</i></b>	Adaptation	→	Anticipation
	Centrée sur l'individu	→	Centrée sur l'environnement
<b><i>Finalités de l'action</i></b>	Performance par la réduction des coûts	→	Performance par la valorisation du travail





# Enseignements



## Une progression dans l'action qui peut renvoyer à plusieurs types d'approche

- **Des entreprises qui témoignent d'une antériorité sur l'allongement de la vie professionnelle dans lesquelles s'étoffent des pratiques qui :**
    - Intègrent une gestion collective des âges
    - Tendent vers des démarches intégrées santé / compétence
    - Tiennent compte de la diversité
  
  - **Des PME qui présentent des exemples significatifs de retour en activité professionnelle ou de prolongement de l'activité au delà de l'âge de départ en retraite**
    - Des actions qui ne répondent pas à des démarches « préventives »
    - Mais une approche plus dynamique qui se lit au regard des décisions quotidiennes d'organisation (en cohérence avec la stratégie de l'entreprise)
- ⇒ **Le point commun de ces différentes approches réside le plus souvent dans la capacité de l'entreprise à ne pas déconnecter ses enjeux stratégiques des enjeux de ses populations ce qui l'invite sans doute davantage à agir au niveau de l'organisation du travail**



# Schéma général de la méthodologie

## Identifier les enjeux

Définir la situation démographique de l'entreprise  
Contextualiser les préoccupations de l'entreprise en lien avec la gestion des âges  
Identifier les hypothèses et le(s) périmètre(s) concerné(s)

## Comprendre les situations - problèmes

Détailler les structures d'âge, recueil de données et analyse du travail  
Réaliser une analyse ciblée des situations de travail et des principales dimensions du maintien : santé, compétences, engagement

## Construire le plan d'action

Faire partager l'analyse et les résultats du diagnostic  
Explorer plusieurs dimensions : santé, compétence, engagement  
Et plusieurs champs d'action : conditions de réalisation du travail, GRH, management  
Distinguer les actions à caractère individuel et les actions à caractère collectif  
Définir les modalités de mise en œuvre (quoi, qui, quand, comment)

## Piloter et assurer le suivi

S'appuyer sur un groupe de concertation  
Mettre en place une cellule de veille  
Se doter d'instruments de pilotage  
Etablir des bilans périodiques

## Mobiliser les acteurs

Direction et représentants du personnel

Encadrement et salariés de terrain

Acteurs ressources internes (RH,...) et externes (médecin du travail, consultants)

# Les messages-clefs sur l'allongement de la vie professionnelle

- Hétérogénéité de la population concernée
- Relativité de l'âge
- Avancée en âge : synonymes de déclin mais aussi d'expérience
- Impacts des conditions de travail sur le vieillissement
- Diversité des leviers d'action :
  - Individuel/collectif
  - Curatif/préventif
  - Santé – Compétences – Engagement)
- En définitive : l'allongement de la vie professionnelle : des conditions à créer localement