



Les partenaires d'Alliages

En Île-de-France, les partenaires du projet Alliages se sont engagés à expérimenter - au sein de leur propre structure - le concept de valorisation de la diversité à tous les âges. Autour de trois thématiques - parcours professionnels, coopérations intergénérationnelles, santé au travail - ils jouent le jeu de l'innovation en s'appuyant sur leurs expertises réciproques et en mutualisant leurs expériences. Gros plan sur leurs initiatives et leurs projets...

ACMS

Avec ses quelque 1 000 salariés, l'ACMS est aujourd'hui le service de santé au travail le plus important d'Europe. Intervenant sur les huit départements d'Île-de-France, l'association compte plus de 55 000 entreprises adhérentes et assure le suivi de 940 000 salariés. Depuis sa création, il y a plus de soixante ans, l'ACMS présente l'originalité de disposer d'un service social du travail.

Problématique

Avec la mise en œuvre de la réforme de la santé au travail, qui privilégie la **prévention primaire**, les services de santé au travail sont tenus de renforcer la présence et l'action du médecin du travail en entreprise. Le **suivi médical** est recentré sur les salariés exposés à des risques particuliers et la **pluridisciplinarité**

s'impose désormais instituant, du même coup, une approche plus collective de la santé au travail. Cette évolution intervient dans un contexte inédit : pénurie de temps médical (avec, à court terme, des départs en retraite massifs), complexité croissante des problématiques de santé au travail, durcissement de l'environnement économique et social, évolution majeure des mentalités et des comportements...

Enjeu et stratégie

Pour l'ACMS, l'enjeu de la gestion des âges et de la diversité est d'assurer **la pérennité du service aux adhérents** dans les années à venir.

Dans cette optique, elle a décidé d'agir selon trois axes :

1 • Favoriser - le plus longtemps possible - le maintien en activité des personnels, en particulier des médecins du travail, adapter leurs conditions de travail et les accom-



pagner dans leurs réponses aux nouvelles exigences en matière de prévention primaire et de pluridisciplinarité.

2 • Intégrer de nouveaux profils de compétences, en particulier des intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) : ergonomes, toxicologues, psychosociologues du travail, ingénieurs en sécurité et hygiène industrielle... Leur action est orchestrée par un Directeur de la coordination de la pluridisciplinarité, nouvellement recruté.

3• Faire évoluer toutes les compétences internes, notamment celles des médecins et des secrétaires médicales, en prenant en compte la notion de **parcours professionnel**. A partir d'une étude diagnostique des ressources humaines, un plan de formations-actions important a ainsi été décidé : 80 médecins devraient être formés chaque année d'ici 2010 (optimisation des actions en milieu de travail, évaluation des risques professionnels, conduite de projet...) et 60 secrétaires médicales en deux ans (assistantes en santé au travail).

La **gestion des âges et de la diversité** s'intègre dans cette politique qui prône une évolution des pratiques, des comportements et des relations entre les professionnels de l'ACMS. L'ambition est que chacun, quels que soient son âge, sa

ACMS Les chiffres-clés

- **Plus de 1 000 salariés**, dont : 370 médecins du travail¹, 360 secrétaires médicales, 50 responsables administratives/assistantes sociales du travail, une équipe d'intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP)...
- **250 cabinets médicaux** dont 65 centres mobiles ;
- **55 000 entreprises adhérentes** : 75% des établissements comptent moins de 10 salariés ;
- **940 000 salariés suivis en Île-de-France.**

¹ Dont 100 diplômés en ergonomie

fonction et sa formation, puisse prendre sa place dans ce mouvement de fond qui doit rénover en profondeur le service de santé au travail. Une attention particulière est portée sur la **santé au travail** (accessibilité au travail à temps partiel) et les **coopérations entre les générations**, notamment lors de l'intégration de nouveaux salariés (accueil de jeunes, tutorat des internes de médecine du travail...).

La formation des secrétaires médicales à la fonction d'assistante en santé au travail s'inscrit dans cette perspective...



La direction du service médical et la gestion des âges

L'ACMS est particulièrement confrontée à la problématique de la gestion des âges, et le sera de plus en plus, compte tenu de la démographie médicale et des perspectives d'une diminution très importante du nombre des médecins du travail dans les dix années à venir. Tous les services de santé au travail sont d'accord pour estimer qu'ils devront alors fonctionner avec deux fois moins de médecins du travail qu'aujourd'hui.

Deux générations de médecins

Au 1^{er} octobre 2007, l'ACMS employait 362 médecins en CDI (âge moyen : 52,5 ans) se répartissant en deux populations aux profils distincts :

- d'une part, **les moins de 45 ans** : 58 médecins (âge moyen : 37,5 ans) dont 88% de femmes. Pour la plupart, ils sont issus de la filière de l'internat et ont tout à fait intégré les principes de la prévention primaire. La féminisation croissante de la profession s'accompagne de problèmes de gestion spécifiques (travail à temps partiel, congés de maternité ou parentaux...).

- d'autre part, **les plus de 45 ans** : 304 médecins (âge moyen : 55,5 ans) dont 77% de femmes, beaucoup plus axés sur la prévention secondaire. Les plus de 55 ans (167 médecins) se caractérisent par une grande ancienneté à l'ACMS. Certains éprouvent de grandes difficultés à s'adapter au nouveau cadre d'activité imposé par la réforme de la santé au travail ; ils ont développé une grande expérience clinique et sont très attachés aux relations individuelles qu'ils ont nouées avec les salariés. On relève dans cette population des pathologies à l'origine d'arrêts maladie de longue durée. Pour permettre à ces seniors de poursuivre leur activité, des aménagements peuvent être nécessaires en fin de carrière : retraite progressive, travail à temps partiel...

La nécessité d'une plus grande souplesse

“Compte tenu des perspectives démographiques - observe le Docteur Gilles Leclercq, Directeur du service médical - notre enjeu actuel est, bien entendu, de garder nos médecins du travail en activité le plus longtemps possible. Au cours des sept dernières années, l'âge moyen de départ en retraite des médecins femmes se situait à 62,5 ans, celui des hommes à 64,5 ans. Certes des aménagements d'horaires et la proximité lieux de travail/domicile sont des éléments importants. Mais, il nous semble également que leur intérêt pour une activité plus clinique ainsi que les difficultés des plus âgés, voire de ceux relevant de maladie, pour se déplacer en entreprise seraient plus facilement pris en compte si la réglementation laissait plus de souplesse d'organisation aux services de santé au travail. Ce pourrait être le cas si, par exemple au sein d'un secteur, une mutualisation du temps de travail consacré à l'action sur le milieu de travail permettait de le répartir en tenant compte des aspirations, des compétences et des possibilités de chacun en fin de carrière, sans s'en tenir obligatoirement au principe d'un tiers-temps individualisé”.

Nouveaux enjeux, nouveaux métiers

Pour mieux accompagner les médecins dans leur action en milieu de travail, l'ACMS a souhaité se doter de nouvelles compétences en proposant à ses secrétaires médicales - sur la base du volontariat - de suivre une formation qualifiante pour devenir **"assistantes en santé au travail"**. Avantage : elles ont déjà - par leur fonction - une bonne connaissance des entreprises et de leurs salariés.

La démarche

"Notre démarche répond à une double logique, explique Bernard Gaïssset, Directeur général de l'ACMS. D'une part, faire évoluer notre offre de services pour mieux répondre aux besoins de nos adhérents dans ce nouveau contexte ; d'autre part, proposer de nouvelles perspectives de carrière à nos secrétaires médicales". Un défi difficile à relever d'autant qu'il doit bouleverser les habitudes, remettre en cause des modes de fonctionnement installés depuis de nombreuses années et amener chacun - en premier lieu les médecins du travail et les assistantes en santé au travail - à s'interroger sur son rôle et sa place dans le nouveau dispositif.

En 2006, plusieurs secrétaires médicales se sont portées candidates, bien décidées à tenter l'aventure. *"Pour avoir les meilleures chances de succès et pouvoir tirer les meilleurs enseignements possibles de*

cette expérience, nous avons fait le choix de panacher les premiers groupes qui allaient bénéficier de cette formation", précise Michèle Millard, Directrice administrative et sociale des secteurs. Une première équipe fut ainsi constituée regroupant **dix secrétaires médicales, "parmi les plus motivées"**, âgées de 30 à 50 ans, aux parcours professionnels variés et rattachées à des centres aux profils très divers (secteur géographique, type d'activité et taille des entreprises suivies...).

"Tous les médecins qui travaillent quotidiennement en binôme avec ces secrétaires médicales se sont portés volontaires pour jouer le rôle de tuteur et les accompagner dans leur formation. Cet engagement était un préalable indispensable au lancement de notre projet tout comme l'engagement des responsables administratives de secteur qui ont la lourde tâche d'assurer l'organisation quotidienne des équipes".





De la théorie à la pratique

Conçue conjointement par l'ACMS et l'AFOMETRA¹, la formation est organisée en plusieurs modules : physiologie, évaluation des risques, métrologie (bruit, éclairage, charges physiques, risques chimiques...), mais aussi communication, psychosociologie du travail, éthique et déontologie... Au total, 25 jours de **formation théorique** auxquels s'ajoute un **stage pratique** en entreprise qui fait l'objet, au final, d'un **mémoire** présenté devant un jury² de professionnels indépendant.

"Nous avons tous été impressionnés par la qualité de ces mémoires qui témoigne à la fois de la pertinence de la formation délivrée et de la motivation des candidates". Les dix secrétaires médicales composant ce premier groupe ont réussi à décrocher leur *Certificat de formation d'assistante technique en service interentreprises de santé au travail*.

Sans attendre, d'autres sessions ont été organisées pour répondre aux demandes des secrétaires médicales. A la fin de l'année 2007, une trentaine d'assistantes en santé au travail devraient être opération-

nelles au sein de l'ACMS. Certaines d'entre elles - qui en ont l'envie et l'ambition - pourront ensuite préparer, via le CNAM³, une **licence professionnelle** leur permettant d'accéder au statut d'IPRP, en tant qu'intervenante en évaluation et gestion des risques pour la santé et la sécurité dans les entreprises. Une seconde étape de formation, plus poussée, qui suscite déjà l'intérêt de plusieurs nouvelles diplômées.

A l'épreuve des faits

"Nous avons fait le choix de mener cette expérimentation en douceur afin de gagner l'adhésion des différents acteurs concernés, explique Michèle Millard. Et nous avons eu raison. Aujourd'hui, nous constatons qu'elle est un succès. Pourquoi ? D'abord, parce que cette évolution répond à un vrai besoin. Besoin des médecins du travail qui aspirent à être mieux secondés pour mener à bien leurs nouvelles missions ; besoin des secrétaires médicales qui cherchent à s'ouvrir de nouvelles perspectives de carrière ; besoin des adhérents, enfin, qui souhaitent être mieux accompagnés dans l'évaluation des risques professionnels. Parmi les facteurs de réussite, j'ajouterais évidemment le soutien de la Direction du service médical de l'ACMS, ainsi que l'appui des partenaires sociaux et de notre ministère de tutelle".

Médecin du travail, le Docteur Elisabeth Bécret, voit une autre raison au succès de cette démarche :

¹ Association pour la formation dans les services médicaux du travail

² Ce jury est composé de plusieurs personnalités : Gabriel Paillereau, délégué général du CISME (président), Pr Jacques Ameille (consultation de pathologies professionnelles, Hôpital R. Poincaré, Garches), Dr Liliale Boitel, médecin-conseil du CISME, Jean-Pierre Staudt, dir. service de santé au travail de Metz et responsable pédagogique de l'AFOMETRA.

³ Conservatoire national des arts et métiers

“Elle s’appuie sur un socle solide et solidaire - le binôme secrétaire médicale/médecin du travail - qui existe depuis longtemps déjà et qui a fait la preuve de son efficacité. Pour ma part, je constate que nos assistantes en santé au travail sont remarquablement bien formées et que leurs interventions sont d’une extrême précision”.

Des compétences reconnues

Acquérir des compétences nouvelles est une chose ; les voir reconnaître en est une autre. A l’ACMS, la fonction d’assistante en santé au travail a fait son apparition dans la grille des salaires et se traduit, pour les titulaires du fameux certificat, par une augmentation de revenu.

Une reconnaissance bien naturelle pour ces professionnelles qui se voient confier par les médecins, sous leur responsabilité pleine et entière, des missions en milieu de travail : réalisation de pré-

diagnostics, mesures métrologiques, contribution à l’évaluation des risques professionnels et à l’élaboration des fiches d’entreprise...

Médecin-tuteur d’Anne Rouillon (→ interview page suivante), le Docteur Christiane Le Boedec juge cette **action de tutorat** très intéressante : *“Ma contribution fut certainement utile, explique-t-elle considérant que l’expérience permet d’aller au-delà des apparences, qu’elle apporte une approche plus globale et permet de*

relativiser les paramètres les uns par rapport aux autres et de mieux prioriser les actions. Je trouvais pour ma part, sa présence à mes côtés très stimulante. Son regard sur l’entreprise était différent et complémentaire. A nous deux, nous étions certainement plus riches...”.

Vues sous cet angle, les assistantes en santé au travail deviennent de précieux atouts pour les médecins du travail qui peuvent valoriser leur expertise et leur connaissance pointue de l’entreprise en se concentrant sur des actions à haute valeur ajoutée.

C’est un plus appréciable pour les adhérents de l’ACMS, notamment pour les PME et TPE, qui peuvent ainsi bénéficier de prestations plus nombreuses et de qualité. *“L’arrivée des assistantes en santé au travail*

élargit notre palette d’interventions confirme Martine Starico, responsable administrative de secteur. *Pour*

la plupart, elles exercent encore une activité de secrétaire médicale et je m’emploie à optimiser notre organisation au quotidien pour leur permettre de répondre à toutes les sollicitations. D’ores et déjà, nos adhérents nous disent être très satisfaits des prestations qu’elles réalisent aux côtés des médecins du travail”.

De nouvelles façon d’agir

Tout en continuant à nourrir des liens privilégiés avec leur médecin-

“Une expérimentation en douceur pour susciter l’adhésion”



Interview

Anne ROUILLON

Assistante en santé au travail, Centre ACMS de Cergy/Saint-Leu

Après un parcours professionnel déjà bien diversifié (monitrice d'auto-école, chauffeur de car, auxiliaire médicale...), Anne Rouillon a fait son entrée à l'ACMS en 1996. Recrutée comme chauffeur de centre mobile, elle a bénéficié d'une formation de secrétaire médicale lui permettant de cumuler les deux fonctions pendant plusieurs années. *"Quand on nous a proposé de suivre la formation d'assistante en santé au travail - explique-t-elle - j'ai vécu cela comme une véritable opportunité. Ce n'est pas une question d'ennui mais plus l'envie d'aller de l'avant. Jusqu'à présent, la profession de secrétaire médicale offrait peu de perspectives d'évolution de carrière. Pour ma part, j'éprouve toujours le besoin d'avancer, notamment par la formation".*

Un tremplin vers la licence...

"Cette formation d'assistante en santé au travail m'a permis de découvrir beaucoup de choses que j'ignorais, dans tous les domaines, comme le bruit, l'éclairage ou les risques chimiques... J'avais peu d'appréhension, au départ, parce que j'ai un esprit très technique. Le médecin avec lequel je travaillais depuis l'origine, le Docteur Christiane Le Boedec, m'a toujours associée à ses réflexions mais là j'ai pu, avec elle, apprendre à regarder différemment les situations de travail. Elle fut pour moi un appui précieux et une source d'enrichissement permanent jusqu'à son départ en retraite, en décembre 2006. Outre le Docteur Elisabeth Bécret qui a pris son relais, d'autres médecins du travail me sollicitent pour les accompagner dans certaines missions : mesures météorologiques, conseils en ergonomie, évaluation des risques professionnels... Ce qui est intéressant, c'est par exemple de trouver des astuces qui ne coûtent pas cher mais qui peuvent apporter du bien-être ou améliorer les situations de travail. Aujourd'hui, j'ai 42 ans et je suis motivée pour continuer sur cette voie... jusqu'à la licence professionnelle".

tuteur, les assistantes en santé au travail sont sollicitées par d'autres médecins du travail. A ces relations bi ou multipolaires s'ajoutent les échanges de plus en plus nombreux avec les intervenants en prévention des risques professionnels ; des échanges fondés sur la souplesse et l'enrichissement mutuel qui inaugurent de nouvelles façons d'agir, plus collectives.

L'ambition partagée est d'accompagner plus et mieux les entreprises dans leur quête du bien-être au travail et de la prévention des risques professionnels.

Pour en savoir plus :
www.acms.asso.fr

ADECCO

Réseau d'agences dédiées à l'intérim comme au recrutement, en vue de contrats à durée déterminée ou indéterminée, Adecco France couvre les principaux secteurs d'activité : industrie, tertiaire, automobile, aéronautique, BTP, informatique, nucléaire, bureau d'études, commerce et distribution...

Au regard de sa taille (5 500 salariés permanents) et de son activité (140 000 intérimaires et 37 000 entreprises clientes/jour), il est directement touché par l'évolution démographique qui s'oriente vers un accroissement des plus de 45 ans sur le marché du travail et des départs massifs à la retraite.

La gestion des âges en question

Face à cette situation, Adecco a décidé de repenser sa politique de gestion des âges pour adapter ses organisations et assurer leur fonctionnement optimal dans les années à venir. Plusieurs leviers sont actionnés :

- organisation des échanges de savoirs et de savoir-faire ;
- refonte de la gestion des carrières et des compétences ;
- aménagement des conditions de travail en vue de l'allongement de la vie professionnelle ;
- lutte contre la discrimination des seniors sur le marché du travail.

Adecco s'est engagé dans le projet Alliages avec la volonté de répondre à cette problématique de gestion des âges et d'expérimenter des actions innovantes.

Ce projet s'inscrit dans la continuité des travaux déjà engagés sur plusieurs thèmes : accès à l'emploi des travailleurs handicapés, égalité professionnelle, lutte contre les discriminations, insertion par l'activité économique. Signataire de la Charte de la diversité et d'un accord contre les discriminations avec les cinq organisations syndicales (20 avril 2007), Adecco poursuit ainsi son engagement dans la lutte contre toutes les formes de discrimination.

Parcours professionnels

• Salariés permanents

Pour valoriser la carrière de ses salariés permanents de plus de 45 ans, la Direction des ressources humaines d'Adecco travaille à la mise en place de l'**entretien de seconde partie de carrière** dans le cadre d'un accord de GPEC. Un recueil de tous les métiers de l'entreprise a été réalisé, ce qui permet à chaque salarié d'avoir une bonne visibilité des pistes professionnelles à explorer, en fonction de ses aspirations, de ses compétences, et de se former pour atteindre le niveau de qualification requis pour le poste souhaité. Ce dispositif est de nature à faciliter la **mobilité interne** des salariés.

ADECCO Les chiffres-clés

En France

- 1 000 agences
- 5 500 salariés permanents
- 140 000 intérimaires/jour
- 7 782 personnes recrutées en CDD ou CDI en 2006
- 37 000 entreprises clientes/jour
- 6,8 Md€ de chiffre d'affaires en 2006

Dans le monde

- 6 700 agences dans 70 pays
- 35 000 salariés permanents
- 700 000 intérimaires/jour
- 150 000 entreprises clientes/jour
- 20,4 Md€ de chiffre d'affaires en 2006

Par ailleurs - et conformément à ses engagements - Adecco veille à l'**égalité de traitement pour tous les salariés** en matière d'évolution professionnelle, d'accès à la formation ou de mobilité.

• Salariés intérimaires

Adecco se propose également d'accompagner ses salariés intérimaires par la mise en place d'une véritable **gestion de leur parcours professionnel**. Ce dispositif leur permettra d'actualiser et de développer leurs compétences en fonction de leur projet personnel et de l'évolution des métiers : formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences...

Ils pourront également bénéficier d'un **entretien de seconde partie de carrière**.

Adecco s'emploie à répertorier les innovations et les bonnes pratiques mises en œuvre dans les agences en matière de valorisation de parcours professionnels dans une optique de partage et de mutualisation. Autant de mesures qui devraient permettre de fidéliser les intérimaires et d'accroître le nombre de seniors dans l'intérim.

De fait, si l'intérim séduit plutôt les jeunes - qui voient dans cette formule l'opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle et de "tester" des environnements de travail - elle constitue une solution intéressante pour les tranches d'âge plus élevées.



Coopérations intergénérationnelles

Parce que la coopération entre les générations est un atout pour l'entreprise dans une optique de valorisation des parcours professionnels, Adecco va expérimenter - dans le secteur du BTP - la formation et la délégation de tuteurs intérimaires seniors pour favoriser le transfert des savoir-faire, et de parrains d'accueil pour faciliter l'intégration de nouveaux intérimaires. Ce projet est motivant à la fois pour le senior qui voit son expertise et son expérience reconnues et pour le débutant qui bénéficie de la transmission de savoir-faire et développe ses compétences.

Santé au travail

Sur le thème de la santé au travail, l'expérimentation Alliances vise à renforcer le suivi médico-social des salariés intérimaires de plus de 45 ans afin de prévenir leur inaptitude et de maintenir leur employabilité.

Cette action est conduite dans le cadre d'un partenariat Adecco-ACMS (→ page 162).

En effet, les salariés intérimaires ne bénéficient pas du même suivi que les permanents des entreprises pour maintenir leur employabilité. Le médecin du travail de l'intérimaire a une moindre connaissance de ses conditions de travail puisqu'il rencontre des difficultés pour visiter son poste de travail, ce qui n'est pas le cas pour un salarié permanent.

Senior & intérim : le BTP en tête

L'Observatoire des trajectoires des intérimaires a réalisé une cartographie de l'emploi des seniors chez Adecco en Île-de-France. Au total, plus de 8 500 seniors intérimaires ont été répertoriés, dont la moitié (50,3%) sont âgés de 45 à 49 ans (30,5% de 50-54 ans, 15,7% de 55-59 ans et 3,5% de 60 ans et plus).

Sur le plan des catégories professionnelles, les hommes sont surtout "qualifiés du transport/logistique" et "qualifiés de la construction" ; les femmes sont principalement "employées et assistantes administratives" et "non qualifiées du transport/logistique". En Île-de-France, l'agence qui présente le taux de seniors le plus élevé parmi ses intérimaires (27,8%) est spécialisée dans le BTP. Parmi les dix premières, cinq sont d'ailleurs spécialisées dans le BTP et trois dans le transport.

Pour améliorer cette situation, l'ACMS et Adecco ont mis en place de nouvelles procédures de travail, dont une fiche de liaison avec les coordonnées du service de santé au travail de l'entreprise utilisatrice pour permettre au médecin du travail de l'intérimaire d'approfondir sa connaissance des conditions de travail de l'intérimaire par des échanges avec le médecin du travail de l'entreprise utilisatrice.

Pour en savoir plus : Bruce Roch (bruce.roch@adecco.fr) et Florence Descamps (florence.descamps@adecco.fr) • www.adecco.fr



AGIRC-ARRCO

Créé le 1^{er} juillet 2002, le GIE Agirc-Arrco regroupe les services et les moyens des deux fédérations qui gèrent les régimes de retraite complémentaire :

- **Agirc** : Association générale des institutions de **retraite des cadres** ;
- **Arrco** : Association pour le régime de **retraite complémentaire des salariés**.

Contexte et enjeux

Attente de service global, accroissement de la concurrence de service, vieillissement de la population, déma-

térialisation des échanges, nouvelles dispositions réglementaires et législatives... Le monde de la retraite complémentaire est confronté à des mutations majeures qui affectent son organisation, ses modes et ses outils de travail.

Parallèlement, le regroupement des institutions, la mutualisation des systèmes d'information, la rationalisation de la gestion, les départs en retraite et l'évolution des modes de gestion et de management transforment le quotidien des professionnels du secteur.

Ces mutations poussent l'ensemble des groupes de protection sociale complémentaire à répondre à trois questions importantes :

- Quels organisations, modes et outils de travail privilégier ?
- De quelles compétences-clés disposer dans les années à venir ?
- Quelles actions et outils d'accompagnement de formation et de professionnalisation mettre en place pour répondre aux besoins des collaborateurs et de leur entreprise ?

Âge, emploi et compétences

Pour répondre à ces nouvelles exigences et aux attentes des personnels, la définition d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences de branche - incluant une politique de **gestion des âges** - est incontournable.



Diagnostic

Parmi les éléments du diagnostic qui a été réalisé, on peut retenir la nécessité de développer l'orientation client ("passer de l'offre à la réponse à la demande") et de faire évoluer les modes d'organisation.

A l'ordre du jour également, l'autonomie, la polyvalence et la mobilité professionnelle pour permettre le développement d'une approche client, le maintien des savoirs "cœur de métier" et l'identification des compétences critiques nécessaires à l'entreprise aujourd'hui et demain.

Les nécessaires évolutions professionnelles prévisibles, avec la notion de **seconde carrière** pour les quinquas et la **transmission intergénérationnelle** pour les quinquas, posent avec acuité le besoin d'une prise en compte individualisée des parcours professionnels envisageables.

Démarche

La définition d'une GPEC et d'une politique de gestion des âges de branche est de la responsabilité des partenaires sociaux réunis au sein de la Commission paritaire emploi-formation.

Cette démarche de type incitatif vise à répondre au besoin de "points de repères de branche" afin de permettre aux groupes de protection sociale d'inscrire leur action dans un cadre de cohérence tout en respectant leur identité et leur champ d'autonomie.

AGIRC-ARRCO Les chiffres-clés

AGIRC

Retraite des cadres du secteur privé (industrie, commerce, services, agriculture)

- 23 caisses de retraite ;
- 3,6 millions de salariés ;
- 2,1 millions de retraités.

ARRCO

Retraite complémentaire des salariés du secteur privé (industrie, commerce, services, agriculture)

- 36 caisses de retraite ;
- 18 millions de salariés ;
- 11 millions de retraités.

Un observatoire des métiers et des qualifications

Placé sous la responsabilité d'un Comité paritaire de gestion, cet observatoire a pour mission de produire des études et des outils tels que le **répertoire des métiers** de la branche.

La vocation de l'Observatoire est d'informer, de conseiller et d'éclairer les décideurs paritaires afin de trouver les meilleures réponses aux besoins d'adaptation et d'anticipation des mutations en cours, au sein des secteurs de la retraite complémentaire et de la prévoyance.

Pour en savoir plus : Michaël Louadoudi, MLOUADOUDI@agirc-arrco.fr • www.agirc-arrco.fr

STEF-TFE

Spécialisé dans la logistique du froid (-25°C/+4°C), le groupe STEF-TFE est organisé autour de trois pôles :

- le pôle transport avec TFE, pour le frais et le surgelé (8 000 salariés), et Tradimar pour les produits de la mer (1 200 salariés) ;
- le pôle logistique qui gère les prestations logistiques frais et surgelés sous la bannière STEF (4 000 salariés) ;
- le pôle système d'information piloté par Agrostar (eff. 175).

Proposant une offre de service globale, le groupe occupe une position de leader sur son marché en Europe.

Contexte et enjeux

Conscient des enjeux en termes de ressources humaines, le groupe s'était déjà penché sur la problématique de l'attractivité de son secteur

et avait résolu le problème de recrutement par une politique active en direction des jeunes diplômés. La pénurie de main-d'œuvre touche encore quelques métiers spécifiques, notamment frigoriste et manutentionnaire.

Enquête sociologique

Dans le cadre du projet Alliages, une **enquête sociologique** a été conduite portant sur la gestion des ressources humaines et des âges ; dans un second temps, une **étude approfondie** a été réalisée sur quatre sites dont les problématiques âge et travail sont différentes. Deux sont situés en Île-de-France (SLS Cergy et Sopadi) et deux en Provence (TFE/ Vire et Tradimar/ Niort).

Ces travaux exploratoires ont permis d'analyser le fonctionnement des parcours professionnels, mais aussi d'apprécier la prise en compte de l'âge dans la gestion du personnel, la sensibilité des dirigeants par rapport à ces questions et les obstacles à surmonter dans la conduite du projet.



Horizons professionnels

S'appuyant sur les apports de l'étude et les expertises des partenaires d'Alliages, un comité de pilotage, représentant le Groupe STEF-TFE, a défini trois thématiques (parcours professionnels, coopérations inter-générationnelles, santé au travail), avec pour chacune d'elles la déclinaison d'une méthodologie en trois volets : apport théorique et discussion autour des bonnes pratiques, réflexion sur les préconisations et plans d'action à mettre en place au sein du groupe avec, au terme de la démarche, une évaluation des actions pilotes engagées.

Parcours professionnels et gestion de la diversité

Il s'agit de réfléchir à la diversification des carrières pour permettre à chaque salarié de renouveler ses connaissances et de bénéficier d'un horizon professionnel motivant. L'objectif est aussi de sensibiliser le personnel aux stéréotypes sur l'âge et de promouvoir un management ouvert afin d'éviter les "plafonds et parois de verre" qui tendent à uniformiser les salariés, mais aussi à freiner le changement et l'innovation.

Coopération intergénérationnelle

A partir de l'étude de terrain, l'idée est de favoriser la synergie entre les générations afin d'en faire un

STEF-TFE Les chiffres-clés

Taux d'encadrement élevé

- **65%** d'ouvriers (80% dans le secteur¹)
- **7%** de cadres (3,5% dans le secteur)
- **18%** de maîtrise (6% dans le secteur)

Turnover faible

- Taux de rotation du personnel : **12,6%** (contre 37,3% dans les entreprises de plus de 250 salariés du secteur en 2002).
- Ancienneté moyenne : **10 ans**
Plus de 10 ans pour 50% des salariés TFE et 45% des salariés STEF (contre 24% dans le secteur).

Pyramide : âges médians

- Moyenne d'âge du groupe : **38 ans**
Les moins de 40 ans représentent 56% de l'effectif (contre 52% dans le secteur).


¹ Transport routier de marchandises

levier de motivation et d'organisation collective du travail.

Santé au travail

Au sein du groupe, 65% des salariés sont des ouvriers, pour une moitié des conducteurs routiers, pour l'autre des manutentionnaires et préparateurs de commandes.

Cette population, ainsi qu'une partie de la maîtrise et des employés, sont soumis à une **triple contrainte**, en termes de conditions de travail : le froid, les horaires décalés, atypiques ou de nuit, les opérations de manutention pouvant requérir une importante dépense physique, souvent irrégulière, et des gestes répétitifs.



Une action “**nutrition santé**” a d’ores et déjà été initiée : formation interactive sur l’adaptation de l’hygiène de vie des salariés à leurs conditions de travail, réflexion sur l’amélioration de l’offre du groupe en termes de nutrition (cantine, lieu de repas, distributeurs...), élaboration d’un questionnaire à destination des différents sites pour réaliser un état des lieux et formuler des propositions concrètes d’amélioration. Des affiches et brochures de sensibilisation sur les questions de nutrition ont été spécialement conçues pour les salariés du groupe et adaptées au contexte de STEF-TFE, avec des exemples précis combinant conditions de travail, horaires, métiers, âge et sexe...

Une action collective, coordonnée par l’ACMS, permet à des médecins du travail appartenant à des ser-

vices interprofessionnels différents, de mettre en place une méthodologie commune de suivi des salariés du groupe par l’identification d’une dizaine d’indicateurs de bien-être au travail. Cette collaboration permettra de proposer un panorama de la santé au travail au sein de STEF-TFE, d’améliorer l’action des médecins du travail dans l’entreprise, en lien avec les acteurs des ressources humaines.

Le projet de STEF-TFE est de permettre aux salariés - notamment ceux concernés par ces contraintes de pénibilité - de préserver leur état de santé pour éviter leur “sortie précoce” et maintenir leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle.

Pour en savoir plus : Robert Isabella (isabella@stef-tfe) et Constance Perrin-Joly (perrin_joly@stef-tfe) • www.stef-tfe.fr

Alain et Florence **Bien se nourrir au travail**

TÉMOIGNAGES

• **Alain, directeur d’agence STEF-TFE** : “Dans le surgelé, les conditions de travail sont difficiles, on le sait. Mais, on s’est demandé comment faire pour les améliorer. Il y a un but social, mais aussi un but économique parce que si les salariés sont bien nourris et dans de bonnes conditions, ils travaillent mieux et plus vite (...). Pour réussir, il faut susciter l’intérêt des salariés ; il faut aussi que la direction soit impliquée (...). Prévention du tabac, sommeil, gestion des postures, projets avec les ergonomes et les médecins du travail sur le site... il y a encore beaucoup à faire pour le bien-être des salariés”.

• **Florence, 48 ans et 28 ans d’ancienneté chez STEF-TFE** : “J’ai été volontaire pour la formation nutrition-santé. Ce qui m’a motivée, c’est de savoir si je m’alimentais correctement, même si au fond je sais que je ne le fais pas toujours très bien. Quand je travaille au froid, j’ai toujours faim (...). J’arrive quand même dans un âge un peu avancé où il faut faire attention, il faut surveiller son poids. La nutritionniste m’a rappelé comment je devais m’alimenter et je m’oblige à suivre ses conseils (...). Vraiment, on a eu l’impression que la société faisait quelque chose de bénéfique pour nous. Les gens aiment bien qu’on s’intéresse à eux. Donc, on a aimé cette formation”.

MCC Mobilités

Cabinet de formation et de conseil en ressources humaines, MCC Mobilités est à l'initiative de deux projets régionaux - Vectorat et Alliages - dans le cadre d'Equal.

Au sein d'Alliages, le rôle de MCC Mobilités est de faciliter la coordination opérationnelle, d'appuyer les partenaires dans la mise en place des actions et de favoriser la dissémination des expérimentations conduites auprès de l'ensemble des publics.

Coordination opérationnelle

MCC Mobilités assure son rôle de coordinateur opérationnel du projet partenarial à travers deux types d'actions :

- en relation étroite avec Adecco, responsable de la gestion financière et administrative, il assure les missions de secrétariat technique nécessaires au bon déroulement



des comités d'orientation et de pilotage ;

- en collaboration avec les chefs de projet des membres du partenariat de développement (PDD), il coordonne le déroulement des activités régionales et transnationales, veille à la cohérence avec le cadre financier et propose des outils pour l'évaluation interne.


Appui méthodologique

En dehors de la coordination, les activités de MCC Mobilités dans Alliages portent principalement sur l'appui méthodologique.

- **Accompagnement de la mise en œuvre de politiques de gestion des âges et de la diversité** dans les entreprises partenaires du projet Alliages.

Cette méthodologie de mise en œuvre de politique de gestion des âges en entreprise est multidimensionnelle et s'appuie sur la mutualisation des expertises des partenaires. Elle comporte quatre volets d'intervention : combattre les discriminations et promouvoir la diversité, prévenir la déqualification et développer les compétences, éviter l'usure professionnelle et favoriser le bien vieillir au travail, gérer les conflits et développer la coopération entre les générations.

La formalisation de ces expérimentations a donné lieu à un guide rédigé par les partenaires intitulé *"La gestion des âges et de la diversité, une responsabilité partagée entre les acteurs"*.



• **Développement d'une démarche prospective**, en concertation avec la DRTEFP et OPCALIA Île-de-France, auprès d'une dizaine de services de santé au travail. Celle-ci se situe à la croisée des orientations du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, du Plan Santé travail, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la loi sur la formation tout au long de la vie.

Elle a donné lieu à la conception d'une méthodologie pour mettre en œuvre l'entretien professionnel et l'entretien de deuxième partie de carrière, et d'un guide à destination du responsable et du collaborateur. Elle permet aux services de santé au travail d'être acteurs et vecteurs d'une démarche qui allie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et dynamisation des parcours professionnels pour une meilleure prévention du maintien de l'employabilité des personnes.

Communication et diffusion

MCC Mobilités favorise également la dissémination de bonnes pratiques par des actions de communication et de diffusion :

• organisation du **Forum de la santé au travail tout au long de la vie**, à l'initiative de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle en partenariat avec les membres d'Alliages et des principaux acteurs de la santé au travail d'Île-de-France (5 décembre

2007). Cette rencontre avait pour objectifs d'une part de permettre aux acteurs régionaux de partager les résultats d'initiatives menées sur la thématique âge/santé au travail et d'initier une dynamique de mise en réseau permettant de construire ensemble des réponses préventives et dynamiques de nature à assurer le maintien de la capacité de travail tout au long de la vie. Ce forum visait également à mettre en valeur des expériences de coopérations entre les acteurs RH et les services de santé au travail favorisant une approche croisée : préservation de la santé et développement des compétences.

• Mise à jour quotidienne du **site vectorat** : www.vectorat.com. Créé dans le cadre de la première programmation Equal, ce portail est le premier observatoire sur la thématique âges, diversité et travail. Son credo est d'informer pour comprendre et agir. Destiné tant aux personnes en seconde partie de vie active qu'aux professionnels des ressources humaines et dirigeants, ce site contribue, par une logique de partage des connaissances et des expériences, à accompagner le changement des représentations et des pratiques. Il met à la disposition de tous, entreprises et personnes, une sélection pertinente d'informations (actualités, événements, documentations et outils) et les guides produits par les partenaires d'Alliages.

Pour en savoir plus : Mounia Chbani (mc@mcc-mobilites.com) • www.mcc-mobilites.com

CEMS

Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS) - École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS)

On sait que pour être efficace la nouvelle gestion de la diversité des âges doit être impérativement multi-dimensionnelle. Elle doit intégrer les dimensions relatives à la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois, à l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation, ainsi qu'à l'entretien de la santé au travail. Ces différentes dimensions doivent être présentes et étroitement coordonnées afin de rendre le travail "soutenable" dans une société de longévité et de mobilité. C'est sur cet impératif qu'a reposé l'évaluation de la gestion des âges menée dans les quatre organisations partenaires du projet Alliances par l'équipe du Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS).

Rendre le travail "soutenable"

Une partie du guide d'entretien, destiné à évaluer la politique de gestion des âges des organisations partenaires, a été consacrée à repérer les problèmes qui se posaient en termes de santé au travail dans chaque organisation et la nature des réponses apportées.

Ainsi s'est-on interrogé pour chaque partenaire sur :

- les restrictions d'aptitudes et les pathologies qui pesaient sur certaines populations ;
- les contraintes du travail en lien avec l'organisation du travail (rythmes, autonomie, marge de liberté, entraide...);
- les plaintes des salariés en lien avec les postes et leurs contraintes (stress, fatigue au travail...);
- les correspondances entre les problèmes de santé et les postes, fonctions occupées, conditions de travail ;
- l'absentéisme, le turnover, les difficultés d'embauche ou de reclassement pour certains postes ou fonctions.

Pour chacun des problèmes évoqués, on a cherché à repérer si des solutions avaient été mises en place, à connaître les caractéristiques des mesures mises en œuvre et évaluer leur impact sur les problèmes à traiter.

Les comparaisons internationales ont mis en évidence que la promotion de la santé et du bien-être au travail représentait un élément central de la mise en œuvre de la gestion des âges, comme dans l'exemple finlandais.

Prolonger l'activité et remonter le taux d'emploi des seniors ne peut advenir que si le travail est rendu "soutenable", ce qui suppose de déplacer la vigilance du seul taux d'emploi des seniors à la qualité du travail à tous les âges dans une perspective de cycle de vie.

Pour en savoir plus : cems.ehess.fr



Les auteurs



Pascal-Pierre FAU-PRUDHOMOT



Docteur en médecine (thèse 1984), médecin en santé au travail à l'ACMS, diplômé en ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers, membre du Comité d'études épidémiologiques.



Bernard GAÏSSET



Directeur général de l'ACMS. Diplômé d'HEC (1972), il a débuté sa carrière dans l'urbanisme (Société centrale pour l'équipement du territoire/CDC, Groupe Générale des Eaux) avant de s'orienter vers la santé (Groupe Clininvest, Agence régionale de l'hospitalisation de Haute-Normandie).



Adriana GAL



Responsable administrative Secteur ACMS de Bagneux, et assistante sociale du travail. A participé à plusieurs études, dont deux dans le cadre d'Alliages : *"Prévention de l'inaptitude et maintien de l'employabilité"* (Adecco/Acms) et *"De la clinique au vécu au travail"*.



Pierre GUINEL



Docteur en médecine, médecin en santé au travail à l'ACMS. Chargé de la coordination de la communication.



Mounia CHBANI

Directrice de MCC Mobilités, cabinet conseil en management des ressources humaines. Développe depuis 1996, dans le cadre de démarches partenariales et pluridisciplinaires, une expertise sur la gestion des âges et de la diversité, et la dynamisation de la deuxième partie de carrière.



Brigitte DOMINIAK

Ingénieur et journaliste spécialisée dans le champ de la santé. Rédactrice en chef du *Guide de la santé en Haute-Normandie* - Éditions 2003 et 2007 (Éditions PTC, Rouen).

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à la réalisation de cet ouvrage.



Cet ouvrage a été présenté à l'occasion du **Forum de la santé au travail tout au long de la vie, Agir ensemble en région Île-de-France**, organisé à Paris, le 5 décembre 2007, à l'initiative de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Île-de-France, avec le concours des partenaires d'Alliages.

Cette journée était placée sous la haute autorité de **Xavier Bertrand**, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité,

avec la participation de **Jean-Denis Combrexelle**, directeur général du Travail,

et de

Yves Calvez, directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Île-de-France.

Achevé d'imprimer le 13 novembre 2007 • Imprimerie Kapp - Évreux
ISBN 978-2-35038-031-5 © Éditions PTC
Dépôt légal : novembre 2007

Toute reproduction de cet ouvrage, même partielle, est interdite sans l'accord préalable de l'éditeur