



COMPTE-RENDU DU COLLOQUE 50 ans et plus... en forme au travail ?

*Promouvoir la capacité de travail des 50 ans et plus
dans l'entreprise*

**Vendredi 30 octobre 2009 / 9h00-17h00
Hotel Mövenpick Ouchy, Lausanne**

Institut universitaire romand de Santé au Travail

Institut für Arbeit und Gesundheit

Institute for Work and Health



CENTRE PATRONAL

Hes·SO VALAIS
WALLIS
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences
Western Switzerland

Déroulement du colloque

Le colloque a été introduit tout d'abord par Mme Brigitta Danuser. Elle a remercié les deux institutions qui ont soutenu cette manifestation: la Conférence latine des affaires sanitaires et sociales (CLASS) et Promotion Santé Suisse. Elle a également relevé que cette manifestation avait bénéficié des partenariats avec la HES-SO Valais et le Centre Patronal, Paudex, particulièrement pour la conception et la diffusion du programme : Elle s'est réjouie que malgré la conjoncture économique, il ait été possible de mobiliser près de septante personnes autour de la thématique de la santé au travail après 50 ans.

M. Jean-Hugues Busslinger, au nom du Centre Patronal, a relevé que cette organisation s'était volontiers associée à la manifestation, qui fait écho aux constats d'actualité suivants : nous sommes entrés dans une société de la vie prolongée avec l'augmentation notable de l'espérance de vie. La classe d'âge des 50-79 ans va encore s'accroître ces prochaines années. Actuellement, elle représente 2 à 3 millions sur une population de 7.7 millions. De l'autre côté, la part de la main-d'œuvre de moins de 50 ans va diminuer et occasionner un manque de main-d'œuvre, qui ne pourra être compensé par le seul recours à de la main-d'œuvre étrangère. Tout indique donc qu'on aura davantage besoin des seniors. Par exemple, on sait que 20'000 postes devront être repourvus à l'horizon 2020 dans le secteur de l'industrie mécanique. Le personnel issu de la formation professionnelle ne pourra y suffire. Il faudra donc surmonter les préjugés orientés vers le jeunisme, qui sous-estiment la capacité de travail que les seniors maintiennent en grande partie.

Puis, 4 exposés d'une vingtaine de minutes chacun ont été présentés en séance plénière par M. Joseph Weiss (SECO) M. Jean-Charles Rey (HES-SO Valais), M. Serge Volkoff, (CREAPT, Paris) et Mme Chloé Saas Vuilleumier (Fondation O₂, Delémont).

Dès la fin de la matinée, les participant-e-s étaient réparti-e-s dans 3 ateliers d'une heure. Des moments informels (pauses, repas de midi) ont été propices aux contacts. Chacun des 6 ateliers proposés a pu compter avec 8 à 15 personnes, et a été répété à deux reprises.

Les présentations power point des exposés en plénière, ainsi qu'une partie de celles des ateliers, sont disponibles sur le site www.50plussante.ch, rubrique Actualités.

Pour terminer, une séance de clôture d'une heure a eu lieu sous forme de table ronde, animée par Mme Françoise Christ (IST). Chacun-e des animateurs et animatrices des ateliers ont brièvement rendu compte des points les plus discutés et des pistes d'action prioritaires (voir tableau 1.1). Pour terminer, les personnes qui avaient fait des exposés en séance plénière ont commenté la journée (voir tableau 1.2). Puis, les formulaires d'évaluation, que les participant-e-s avaient été invité-e-s à remplir au cours de la journée, ont été récoltés.

M. Steinmann, en tant que membre de la Direction du Programme 50+ santé, a relevé que le programme 50+ santé s'achevait officiellement avec ce colloque, et a exprimé son appréciation pour les nombreuses personnes et institutions qui ont contribué à ce vaste programme.

Caractéristiques des participant-e-s

La composition du public (54 inscriptions) a permis de compter sur une diversité de points de vue, selon le genre, le secteur et le lieu de travail.

Dans un premier temps, priorité a été donnée aux inscriptions émanant des entreprises privées (N=27), partant du constat que ce public s'étant relativement peu impliqué dans le Programme 50+ santé. Mais étant donné qu'il restait suffisamment de place, les participant-e-s du secteur public (N=17) ou semi-public (N= 9) ont été bienvenu-e-s. Une personne était retraitée, sans précision de son activité antérieure. Notons par ailleurs que parmi les participant-e-s se trouvaient 8 responsables de projets menés dans le cadre du Programme 50+ santé, dont 4 étaient des intervenant-e-s.

Genre : La répartition entre femmes (N=28) et hommes (N=26) était équilibrée.

Les lieux de travail se trouvaient pour un peu plus de la moitié des participant-e-s dans le canton de Vaud. Les autres travaillent dans d'autres cantons de Suisse romande.

Quant aux fonctions occupées, une majorité des participant-e-s occupent des fonctions de cadres ou chef-f-e-s d'entreprise ou de services (36), 5 personnes étaient responsables de santé ou sécurité au travail. 13 autres avaient des fonctions de cadre intermédiaires ou d'employé-e-s.

Conclusions du colloque (séance de clôture)

Tableau 1.1. Synthèses des ateliers par les animateurs et animatrices

<p>Atelier 1 - Renforcement de la santé des 50+ en entreprise - Jean-Charles Rey, HES-SO Valais</p> <p><u>Pistes d'action</u> (ce qui marche dans le renforcement de la santé des 50+ en entreprise) :</p> <ul style="list-style-type: none">- Un système de management complet de la santé en entreprise, s'adressant à l'ensemble des employé-e-s.- La direction et les cadres se responsabilisent pour cet objectif.- Tout le personnel est impliqué dans la définition de solutions et mesures (p.ex. cercles de santé, réunions). La direction doit solliciter les collaborateurs/trices. Lorsqu'on fait appel aux personnes concernées, cela débouche sur des mesures peu chères et pragmatiques, car fondées sur leur expérience. Cela génère rapidement un sentiment de bien-être, un sentiment d'être écoutés, pris en compte. <p><u>A éviter</u> (ce qui ne marche pas) :</p> <ul style="list-style-type: none">- Il n'y a aucune raison que la promotion de la santé ne soit ciblée que sur les 50+, cela ne ferait que renforcer la stigmatisation et les stéréotypes (p.ex. le personnel âgé est plus fragile).- Des mesures ponctuelles. Se limiter à des affiches, flyers ou des « belles brochures » ne sert à rien et peut être perçu comme moralisant et occasionner des rejets (l'exemple du port du casque a été cité).- Des campagnes achetées « clés en mains » avec des intervenants extérieurs qui font un bref passage, sans participation des acteurs de l'entreprise. Solliciter seulement des spécialistes ne sert à rien.
<p>Atelier 2 - Gestion des âges dans l'entreprise, capacité de travail, aménagement des postes de travail, carrières « plates » - Brigitta Danuser, Institut universitaire romand de Santé au Travail (IST)</p> <p><u>Pistes d'action</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">- Il est nécessaire que la direction soutienne l'outil « WorkAbility Index » (WAI) et s'engage dans la mise en œuvre de mesures.- Pour définir des carrières adaptées à l'âge, les charges et les contraintes au travail doivent être analysées par un-e spécialiste de la santé au travail. Les résultats de telles démarches sont très prometteurs, mais cela nécessite un engagement fort et participatif. <p>La question s'est posée si l'on peut utiliser l'outil WAI ou les carrières horizontales aussi pour des professions de service. Il a été relevé que les facteurs psychosociaux ont des influences différentes sur l'âge.</p> <p><u>A éviter</u>:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se contenter de diagnostiquer l'état de santé du personnel sans proposer des solutions. Risques d'attentes et frustrations.
<p>Atelier 3 - Accompagner les employé-e-s âgé-e-s en difficulté - Philippe Ambuehl, Intégration pour Tous (IPT)</p> <p><u>Enjeu</u> : accompagner les employé-e-s âgé-e-s en difficulté dans un contexte compétitif et concurrentiel. Les RH sont conscients de leur rôle social mais sont souvent pris dans l'urgence. <u>Pistes d'action</u>: meilleure collaboration des RH avec les médecins traitants, être informés assez à l'avance pour adapter les postes de travail assez tôt.</p> <p><u>Enjeu</u> Prévenir la mise à l'AI des professionnel-le-s ayant des métiers avec une grande pénibilité. Une réorientation est souhaitable, mais une identité professionnelle valorisée et source de sociabilité peut être un obstacle à changer d'activité. <u>Pistes d'action</u>: réorienter dans des contextes similaires avec l'activité précédente, où on peut retrouver d'autres collègues dans la même situation. Exemple: anciens ouvriers du bâtiment qui se retrouvent ensemble dans la grande distribution.</p> <p><u>Enjeu</u> : réinsertion et intégration de 50+ dans une nouvelle entreprise, éviter la perte de confiance dans un nouveau poste. <u>Pistes d'action</u> : les intégrer progressivement, notamment par des stages pour reprendre confiance sans que les enjeux de rentabilité soient trop grands au départ. Valoriser la personne de plus de 50 ans par l'impact positif qu'elle peut avoir sur les autres collaborateurs (p.ex. plus modérée, plus stable, riche en expériences).</p> <p><u>Enjeu</u> Maintien de personnes qui ont une atteinte à la santé et qui sont encore en emploi. Comment diminuer la pression de l'équipe sur ces collaborateurs? Typiquement, les collègues seront aidants dans une première phase, puis feront pression lorsque la situation n'évolue pas. <u>Pistes d'action</u>: compter avec un rendement plus faible, (p.ex. de 60%) ou alors créer des pools de personnes qui ont une difficulté mais d'autres compétences (p.ex. médiation) sans définir de cahier des charges. Les utiliser tout en acceptant une diminution du rendement.</p>

Atelier 4 - Agir sur les sources de la démotivation en fin de carrière. Que peut-on faire face au « sentiment précoce de fin de carrière ? » - Guy Bovey, AvantAge

Enjeux : Trop souvent, il existe un sentiment précoce de fin de vie professionnelle chez les personnes actives de 50 ans et plus. Un tel sentiment est normal 6 mois-1 an avant la retraite mais lorsqu'il survient 5-10 ans avant, cela est problématique. Il se traduit par un désengagement de la vie professionnelle, de l'absentéisme ou au contraire du présentisme. Il ne s'agit pas seulement d'un problème d'âge, mais de la manière dont l'individu se sent reconnu et s'épanouit en conséquence. Les pratiques des RH et du management peuvent avoir un impact direct négatif sur la santé au travail. Le personnel âgé a besoin davantage que les jeunes de sentir qu'il a une utilité pour l'entreprise. Certaines politiques d'entreprise peuvent être discriminantes, par exemple de la part de jeunes managers ayant intégré des stéréotypes défavorables sur les seniors. Cela génère des impacts négatifs, laissant les 50+ sur la touche et leur intégration à des processus de changement s'en trouve affectée.

Pistes d'action Les pistes pour sortir de ces écueils sont une meilleure écoute de la perception des plus de 50+ sur leur situation dans l'entreprise. Ce point de vue mérite d'être pris en compte, et peut contribuer à ce que les managers développent des attitudes plus respectueuses.

Atelier 5 - Et avant 50 ans ? La préparation des mouvements professionnels en fonction de la capacité de chacun-e - Françoise Christ, Institut universitaire romand de Santé au Travail (IST)

4 terrains sont propices pour agir en amont du « Migros data » des 50+

- Travailler sur les temps de travail, les organisations des postes, l'information au sein de l'entreprise.
- La sensibilisation du personnel sur les facteurs de risque pour la santé, les facteurs d'usure avant d'avoir 50 ans doit traverser l'entreprise.
- Du côté des RH, les politiques du personnel, notamment en matière salariale et de formation. Il est important de segmenter les types de formation ou la réflexion sur le sens de la formation en fonction des âges. Les bilans de compétences extraprofessionnels sont utilisables dans les mouvements professionnels internes et externes avant le vieillissement.
- La mise en œuvre de solutions est plus ou moins difficile selon le métier, le contexte, etc. Du côté des difficultés, l'effet PME a été souligné. Les petites entreprises ne peuvent se permettre toute une série de mesures. Il y a également l'élément temps : avec les délais rapides, le fait de penser et mettre en œuvre la promotion de la santé en entreprise est un temps de plus, qui contribue à l'usure. Un autre frein qui a été relevé est le sentiment de découragement, la sinistrose liée à la crise, qui inhibe la mise en œuvre de mesures.

Pistes d'action:

- Travailler sous forme de démarches participatives où la direction générale doit être présente. Une démarche participative est aidante, même si dans une PME, il peut y avoir un problème de masse critique pour permettre de se désenclaver d'une spécialisation. Une démarche « bottom-up » permet de mobiliser les individus sur la question « comment prévenir l'usure ? ».
- Un autre élément très aidant est d'avoir à l'intérieur ou à l'extérieur des spécialistes en matière de santé au travail, pas nécessairement des consultants clés en main, mais s'entourer de spécialistes à même de faire le lien entre santé et travail.

Atelier 6 - Vieillir activement dans l'entreprise: Quels besoins et quelles solutions ?

Catherine Züllig et Ralph Steinmann, Promotion Santé Suisse

Enjeux : les principaux problèmes/besoins soulevés par les participant-e-s autour du thème « vieillir activement dans l'entreprise » ont été les mutations, l'évolution rapide, la nécessité de s'adapter dans les entreprises. Comment alors garder la motivation des employé-e-s moins jeunes et du personnel moins qualifié en particulier, et leur permettre de s'adapter aux changements ?

La question de la participation de l'individu a également été soulevée (ou comment motiver l'individu à être acteur de sa vie). De même, l'importance de garder la mémoire de l'entreprise a été relevée. Enfin, le fait de comprendre les besoins des uns (jeunes) et des autres (moins jeunes) a été mis en évidence par les participants.

Pistes d'action :

- Créer des équipes intergénérationnelles, moins hiérarchisées dans la transmission des connaissances.
- Promouvoir les échanges de connaissances entre jeunes et moins jeunes.
- Favoriser la retraite progressive, le temps partiel (ce dernier n'est cependant pas facile dans toutes les branches et tous les domaines).
- L'importance du « Life Domain Balance » a été soulignée. Il faut pouvoir concilier deux mondes qui se complètent (travail et vie privée).

Tableau 1.2. Remarques et conclusions sur l'ensemble du colloque – séance de clôture

Jean-Charles Rey, HEVs
Le message de ce colloque est positif. Lorsque le programme 50+ santé avait commencé, on avait l'impression de « parler dans le désert ». Aujourd'hui c'est bien différent car on a pu lors de cette journée dialoguer de manière constructive avec des entrepreneurs. Cela montre que nous pouvons commencer à travailler ensemble et qu'il reste encore beaucoup de choses à faire.
Serge Volkoff, CREAPT
La journée a été très intéressante. Les préjugés sur le vieillissement comme représentant un déclin uniforme de tout le monde ont été rapidement écartés. Il y a des ressources chez les vieillissants et cela a été souligné. En ce qui concerne les moyens de prévention et promotion de la santé, s'il est plausible de viser à transformer les individus (p.ex. par l'hygiène de vie individuelle, le sport) c'est aussi un danger si on ne s'en tient qu'à cela. La tonalité générale du colloque n'allait justement pas dans ce sens. Il y avait un foisonnement de propositions et questions qui peuvent se regrouper en 3 grandes catégories : 1) Mener une action globale dans l'entreprise pour éviter l'usure : assurer de bonnes conditions pour tous sera bon aussi pour les vieillissants. 2) Des politiques ciblées en faveur des 50+ sont aussi nécessaires. 2 voies classiques sont : - « Re-sourcer » les tâches out-sourcées. En effet certaines entreprises se privent de postes qui permettraient de réaffecter du personnel vieillissant. - Les temps partiels bien utilisés. Une 3ème voie consiste à mener des actions tenant cpte de la diversité, des façons de travailler qui conviennent à la capacité de chacun-e. Une question absente de cette journée qui serait à débattre est la suivante : est-ce que la santé au travail/des 50+ est seulement une affaire de RH ? Sans doute non. Beaucoup de personnes sont venues avec une casquette RH, mais les témoignages des ateliers ne convoquent pas seulement des actions à mener par les RH. Il a été déploré par ailleurs que les décisions sont souvent prises quand une situation est devenue aigue et on convoque les RH trop tard
Chloé Saas Vuilleumier, Fondation O ₂
Le colloque a débouché sur le constat que la santé est interdisciplinaire, une transversalité est nécessaire entre les services de santé publique, les RH, et les professionnel-le-s de différents domaines concerné-e-s par la santé au travail. La notion d'une catégorie sociale des 50+ a été déconstruite et on a pu prendre du recul par rapport à la catégorie socialement construite de l'âge. Parler de personnes vieillissantes est somme toute étrange, puisqu'on est vieillissant dès la naissance. La notion des limites de l'entreprise pour intervenir dans la vie privée a également été traitée. Il y a toujours un risque d'être intrusif, moralisateur, stigmatisant. Il est réjouissant qu'on ait beaucoup parlé de l'importance des conditions-cadre et de démarches participatives. En effet, même si cette méthodologie ou philosophie d'intervention prend du temps, c'est à long terme ce qui fonctionne. Nous en avons fait l'expérience au niveau des communes et des écoles par exemple. Il s'agit parfois de mesures moins visibles, moins concrètes des écoles, mais qui se basent sur l'importance du processus plus que des résultats et finalement, répondent aux besoins exprimés par les personnes concernées. Cette méthodologie permet de trouver des solutions ensemble. Cela semble évident mais malheureusement n'est pas toujours appliqué.
Joseph Weiss, SECO
Il y a lieu de se féliciter des résultats du colloque. Il a montré qu'il est possible de réunir autour de la santé des 50+ des personnes qui ne sont pas uniquement professionnelles de la prévention. Beaucoup de sujets très importants ont été soulevés. Tous les points-clés pour un management de l'âge dans une entreprise ont été abordés. Comme complément des mesures du domaine des RH les aspects de prévention et de promotion de la santé en entreprise sont très importants pour garder une capacité et motivation de travail individuelle élevée. Il ressort qu'il convient de pas seulement parler des 50+ mais de « life course perspective », qui consiste à créer des conditions cadres de travail pour une vie professionnelle optimale du début à la fin. Il ne s'agit pas de donner le message contreproductif « tu as 50 ans, tu as des problèmes ». Le sens du travail participatif a été relevé, il est très important que les personnes s'engagent, même s'il est difficile de les gagner, peu s'impliquent, il y a une certaine passivité. Il importe de faire bouger les gens pour qu'ils prennent la responsabilité de leur santé, c'est aussi une responsabilité. Individuelle, pas seulement des entreprises. Le Work Ability Index (WAI) est un outil important pour identifier des mesures afin de maintenir ou reconstituer la capacité de travail lors de problèmes surtout physiques. Un autre aspect souvent relevé a été la motivation de travail des 50+. Comment les motiver à travailler plus longtemps ? La clef la plus efficace et simple est de les impliquer dans des projets en utilisant leur expérience. Le SECO vient de publier de nouvelles pages sur le « Management des âges en entreprise » dans son site internet avec des informations de base et des outils pour les entreprises.

On peut constater que, de façon générale, les points de vue récoltés dans les ateliers rejoignent les propos exprimés dans les conférences plénières. De plus, les résultats du colloque font écho aux recommandations émises dans le programme 50+ santé. Comme il a été souligné précédemment, ce programme a sans doute contribué à ce que le thème de la santé au travail après 50 ans ne soit plus un tabou.

On notera tout particulièrement que des recommandations des ateliers rejoignent les constats transversaux des projets du programme 50+ santé (cf. Synthèse du programme 50+ santé). Les avis des participant-e-s semblent converger vers les priorités suivantes :

- Mettre en place des mesures s'adressant à l'ensemble des employé-e-s et pas ciblées uniquement sur les 50+
- Instaurer des approches participatives axées sur des solutions et des mesures sur le long terme
- Promouvoir les collaborations entre différents acteurs au sein de l'entreprise, mais aussi en consultation avec des spécialistes extérieurs, pour adapter à temps les postes de travail aux capacités, anticiper des réorientations en fonction de la pénibilité
- Remettre en question les préjugés entre générations, favoriser la reconnaissance et la valorisation des employé-e-s, y compris par l'accès aux formations
- Disséminer des exemples de pratiques efficaces, accessibles aux PME, tenant compte des défis rencontrés dans le monde du travail aujourd'hui, tant du point de vue des entreprises que du personnel.

Jacqueline De Puy / 26.01.2010