

## Le maintien des seniors dans l'emploi industriel

Une analyse de démarches pilotes  
au sein de la métallurgie allemande

Le projet AGEFIT est cofinancé par le Fonds Social Européen





## SOMMAIRE

<b>LE CONTEXTE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>I) - IG MÉTALL FACE AU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS.....</b>	<b>9</b>
I.1) - LA CONVENTION COLLECTIVE RELATIVE À L'ORGANISATION DE LA MUTATION DÉMOGRAPHIQUE.....	9
I.2) - LES PRIORITÉS SELON LE SECRÉTAIRE D'IG METALL.....	10
<b>II) - L'ENTREPRISE THYSSEN KRUPP STEEL DE BOCHUM : PRÉSENTATION D'UNE DÉMARCHE PILOTE POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS .....</b>	<b>13</b>
II.1) - LA GESTION DE LA SANTÉ DANS L'ENTREPRISE ET SA MISE EN ŒUVRE.....	13
<i>Un contexte de vieillissement .....</i>	<i>13</i>
<i>Un renforcement des prérogatives du comité d'entreprise.....</i>	<i>13</i>
II.2) - UNE DOUBLE DÉMARCHE.....	14
<i>La <b>prévention primaire</b> : plusieurs outils et démarches .....</i>	<i>14</i>
<i>La <b>prévention « comportementale »</b> .....</i>	<i>17</i>
<b>III) - PRÉSENTATION DE L'OUTIL « A-FLEX » ( ) MIS AU POINT PAR LE CABINET BIT.....</b>	<b>19</b>
III.1) - L'ENJEU DU VIEILLISSEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES .....	19
III.2) - L'OUTIL A-FLEX .....	20
<i>Présentation de la démarche globale .....</i>	<i>20</i>
<i>L'analyse de la structure d'âges .....</i>	<i>21</i>
<i>L'analyse des besoins en qualification .....</i>	<i>21</i>
<i>L'évaluation des risques professionnels par rapport à l'âge .....</i>	<i>22</i>
<b>IV) - AGEFIT DANS UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>31</b>



## Le contexte

---

Dans le cadre du projet européen AGEFIT, cofinancé par le Fonds Social Européen, un workshop a été organisé en Allemagne les 26 et 27 novembre 2008 sur la thématique **âge et travail dans le milieu industriel**. Il a réuni des partenaires de trois pays européens : l'Allemagne, la France et les Pays Bas. Ce workshop était préparé et conduit par le cabinet allemand BIT e.V. avec la participation des équipes française et hollandaise. Il s'agissait de permettre à des syndicalistes de différents pays européens de partager leurs expériences et de confronter des outils et des démarches dans le domaine du maintien dans l'emploi des seniors. Un point intéressant est que des représentants de salariés d'un même secteur d'activité, voire d'un même groupe industriel, ont pu se rencontrer et échanger sur la problématique du maintien des salariés dans l'emploi.

Les participants pour l'Allemagne étaient les suivants :

- Andreas Blume : BIT
- Robert Schleicher : BIT
- Hans Szymanski : BIT
- Ralf Bellmann : BIT
- Marlene Thomsen : BIT
- Michael Bau : BIT
- Andrea Lange : BIT
- Bert Römer : secrétaire IG Metall
- Secrétaire du comité d'entreprise de Thyssen Krupp Steel de Bochum
- Médecin du travail de Thyssen Krupp Steel de Bochum.

Les participants pour la France :

- Lionel Desbrée : Magneti Marelli
- Damien Dourdoine : Thyssen Krupp Sofedit
- Johnny Favre : Thyssen Krupp Sofedit
- Remy Gesbert : sarl Rouzier
- Serge Kretz : Thyssen Krupp Sofedit
- Aslaug Johansen : ARETE
- Nelly Malefond : ARETE
- Alexandre Milheiras : ARETE.

Les participants pour les Pays Bas :

- Wim Sprenger : STZ Advies &Onderzoek
- Donald Huiskes : STZ Advies &Onderzoek.



## Introduction

---

Le workshop intitulé « Industrial work design adapted to ageing » a donné lieu à la fois à :

- Une **visite de l'entreprise Thyssen Krupp Steel** de Bochum avec :
  - ♦ Une présentation par le secrétaire du Comité d'entreprise et le médecin du travail de leur politique de gestion de la santé et de leur démarche en faveur du maintien dans l'emploi des seniors.
  - ♦ Cette présentation a été suivie d'une visite dans l'usine des aménagements réalisés pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.
- Une **rencontre avec des consultants et des chercheurs allemands** du cabinet de conseil BIT :
  - ♦ Une présentation de l'outil « *A-Flex* (1) » mis au point par ce cabinet à l'attention des entreprises et tout particulièrement des PME pour les aider à mettre en place une démarche de gestion des âges.
  - ♦ Une présentation d'un projet ayant pour objectif de réunir 30 PME pour étudier leur situation démographique et envisager la possibilité d'une assistance mutuelle.
- Des **échanges avec un représentant du syndicat de la Métallurgie** (IG Metall) qui a présenté des actions du syndicat en faveur de l'emploi des seniors. Une discussion a eu lieu sur la stratégie du syndicat IG Metall face au vieillissement de la population et au rallongement de la vie active.

Différentes questions ont été soulevées et discutées au cours de ces deux journées :

- Comment concilier productivité, amélioration des conditions de travail et maintien dans l'emploi ; l'amélioration d'un poste de travail pouvant engendrer une diminution du nombre d'opérateurs nécessaire pour réaliser le travail ?
- Comment changer la vision négative portée très fréquemment sur les seniors ?
- Le maintien des possibilités de départ en préretraite (souhaité par IG Metall pour certaines catégories de salariés) ne dissuade-t-il pas les entreprises de faire des efforts en matière d'amélioration des conditions de travail et de maintien dans l'emploi des seniors ?
- Comment associer productivité et postes avec un « taux de retour » moindre ?

---

1) - Alternsflexible Arbeitssysteme : systèmes de travail flexibles en fonction de l'âge

- Comment trouver des compromis qui prennent en compte les besoins des seniors et la nécessité pour l'entreprise de rester productive pour éviter les délocalisations ? (Nécessité d'être sur une démarche « gagnant - gagnant »).

Les problèmes engendrés par la rareté des crèches en Allemagne et l'absence d'école maternelle obligent bien souvent les jeunes parents (surtout les femmes) à ne pas travailler pour garder les enfants et participent au vieillissement de la population active.

Ce dossier a été établi par Nelly Malefond avec la collaboration d'Aslaug Johansen, Alexandre Milheiras et Hugo Ezan.

Paris, janvier 2009.



## I) - IG Métall face au vieillissement des salariés

---

### I.1) - La convention collective relative à l'organisation de la mutation démographique

Pour faire face aux enjeux liés au vieillissement des salariés au sein des entreprises métallurgiques, en 2006, un accord collectif (2) relatif à l'organisation de la mutation démographique a été signé entre le patronat et le syndicat IG Metall. Cet accord a d'abord été signé dans la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (cf. annexe 1) puis il a été étendu au niveau national (3). Cet accord a pour but de permettre aux entreprises :

- d'aménager les conditions de travail de manière adaptée en fonction de l'âge
- de promouvoir la santé des employés et ainsi
- d'accroître la capacité des salariés à occuper des emplois
- de continuer de permettre une sortie anticipée et progressive de la vie active
- et de rajeunir le personnel.

Pour cela, l'accord collectif prévoit que dans chaque entreprise, l'employeur et le comité d'entreprise décident d'un commun accord de la création d'un *fonds d'entreprise pour la mutation démographique* ; fonds financé à la fois par l'employeur et par les salariés. Ce fonds doit servir au financement de différentes actions mises en œuvre en faveur des seniors.

Cet accord prévoit que **chaque entreprise doit analyser sa structure d'âges**, c'est-à-dire qu'elle doit :

- réaliser une analyse de l'existant par unité de travail,
- mener une projection à cinq ans et
- définir les mesures à mettre en place.

L'accord collectif précise que cette analyse doit être reliée à la qualification et aux besoins de qualification, aux contraintes et aux risques existant dans les unités de travail.

L'accord collectif prévoit également que patronat et syndicats agissent ensemble auprès du législateur pour « l'inciter à maintenir ou à créer les réglementations qui permettront à l'avenir un retrait anticipé ou progressif de la vie active avec la participation du législateur ».

---

2) - Pour faciliter la compréhension nous avons choisi d'utiliser le terme « accord collectif » qui nous semble plus approprié que le terme « convention collective » utilisé dans la traduction littérale en annexe 1.

3) - Depuis la signature du premier accord collectif sur le vieillissement des salariés en 2006 dans la sidérurgie, deux autres accords collectifs ont ensuite été signés dans l'industrie chimique et chez Volkswagen.

## ***1.2) - Les priorités selon le secrétaire d'IG Metall***

Le marché dans la sidérurgie était très prospère ces dernières années et il a connu une augmentation très importante de la production. Tout le monde pensait que ça allait durer, mais fin 2008 la sidérurgie, en Allemagne comme dans les autres pays européens, a été touchée de plein fouet par la crise économique. C'est pourquoi IG Metall a ouvert des négociations avec les entreprises pour que cette crise ait un moindre coût pour les salariés.

Le problème du vieillissement est lui toujours présent et il est indépendant de la crise économique. Les entreprises sont toutefois réticentes à intégrer cette question dans leur gestion quotidienne. Il y a pourtant, selon M. Bert Römer, urgence à s'occuper de cette question car le phénomène deviendra bientôt irréversible.

La loi allemande a évolué et permet plus difficilement les départs en préretraite, compte tenu de la dégradation des comptes sociaux. Dans un même temps, des problèmes d'inaptitude au travail se posent au sein des entreprises. Il est donc indispensable de prendre des mesures. A titre d'illustration, une étude réalisée chez Volkswagen montre que 30% des effectifs ont des problèmes de santé, entre 50% et 60% des effectifs présentent des incapacités engendrant une baisse de leurs performances. Le reclassement sur d'autres postes est rarement possible.

IG Métal fait l'analyse suivante :

- Les personnes ayant une spécialisation (ou des compétences spécifiques) vont devenir rares ; il va y avoir une lutte acharnée des sociétés pour les embaucher.
- Le fait de maintenir des salariés en activité jusqu'à 61 ou 63 ans n'est possible qu'à condition que leurs capacités de travail restent intactes plus longtemps.
- Jusqu'à une date récente, les départs en préretraite à 55 ans étaient possibles avec un maintien de 83% du salaire. Désormais le recours à la préretraite ne sera plus possible. Il est donc indispensable de sensibiliser les salariés à ce changement.
- Une question majeure se pose : que doit-on faire pour les salariés qui ne peuvent plus continuer à travailler à cause de problèmes de santé liés aux mauvaises conditions de travail antérieures ?

Par rapport à ces différents points, le syndicat IG Metall est en train de négocier des accords avec les employeurs sur les thèmes suivants :

- la santé au travail
- l'intégration des travailleurs handicapés

- l'aménagement des postes de travail adaptés à l'âge en cherchant à apporter des réponses à des questions telles que :
  - ◆ comment assurer les transferts de compétences ?
  - ◆ comment contrôler le développement des effectifs ?
  - ◆ quel modèle d'aménagement du temps et des processus de travail ?

Par ailleurs, IG Metall est opposé au fait que l'âge de la retraite soit repoussé à 67 ans et souhaite que des possibilités de départ en préretraite soient laissées aux salariés qui ne peuvent plus continuer à travailler en raison de problèmes de santé. Les raisons avancées sont les suivantes : les conditions de travail sur certains postes sont encore très difficiles car ils ne sont pas aménagés et la culture de la protection de la santé est insuffisante. Les entreprises ont avant tout une approche centrée sur la sécurité, ce qui n'est pas suffisant.



## II) - L'entreprise Thyssen Krupp Steel de Bochum : présentation d'une démarche pilote pour le maintien dans l'emploi des seniors

---

L'entreprise Thyssen Krupp Steel de Bochum, créée en 1820, est spécialisée dans la fabrication de tôles pour les moteurs électriques, les transformateurs électriques, les éoliennes, les machines à laver, les générateurs de puissance, etc. Elle compte 750 salariés et a une production annuelle de 450 000 tonnes. Il s'agit d'une industrie lourde.

### II.1) - La gestion de la santé dans l'entreprise et sa mise en œuvre

#### *Un contexte de vieillissement*

Comme les autres pays européens, l'Allemagne est confrontée à un rallongement de la vie active. Cependant, des études montrent que l'apparition de certaines pathologies chroniques augmente avec l'âge ce qui signifie que les entreprises vont devoir aménager les postes de travail pour permettre à des salariés fragilisés de continuer à travailler.

Par ailleurs, le constat est fait dans la sidérurgie que les salariés - majoritairement des hommes - s'occupent peu des questions de santé. Il y a donc une nécessité à les **sensibiliser** pour pouvoir agir en prévention.

#### *Un renforcement des prérogatives du comité d'entreprise*

En 2004, la gestion et la prévention de la santé ont été renforcées au sein de l'entreprise Thyssen Krupp Steel de Bochum avec la signature d'un accord d'entreprise entre la Direction et le syndicat IG Metall. Cet accord a comme objectif d'amener l'entreprise à mieux prendre en compte les questions de santé au travail et il prévoit entre autre l'affectation de fonds pour financer des interventions dans le cadre de la prévention. Le site de Bochum est un site « pilote » et l'objectif est d'étendre, dans le futur, cet accord aux autres sites du groupe Thyssen Krupp Steel en Allemagne.

En signant cet accord en 2004, la direction du site de Bochum a accepté que le Comité d'Entreprise puisse avoir des prérogatives supérieures à celles qui lui sont déjà octroyées dans le cadre de la cogestion légale (4). Elle accepte en effet que le Comité d'Entreprise ait une influence sur la gestion de la santé dans l'entreprise.

---

4) - La cogestion légale en Allemagne : un CHSCT (Sécurité du Travail et Protection de la Santé en Entreprise) doit être constitué dans tout établissement de plus de 20 salariés. Les membres sont les

Du Comité d'Entreprise émanent alors 2 comités :

- Le Comité pour la Protection du Travail qui est un organe stratégique qui fixe les orientations politiques sur la santé au travail et la protection de l'environnement. Il se réunit tous les trois mois.
- Le Comité de Travail Santé Environnement qui est en charge de l'application des résultats issus de la réflexion stratégique du 1<sup>er</sup> comité.

Ces deux comités pourraient s'apparenter, en France, au CHSCT.

La gestion de la santé dans l'entreprise est abordée sous deux angles :

- **La prévention dite « primaire »** qui agit sur l'organisation du travail et l'aménagement des postes de travail. Elle permet de mettre en place des mesures collectives.
- **La prévention dite « comportementale »** qui consiste à promouvoir la santé dans l'entreprise par des actions de sensibilisation des salariés (informations, examens cliniques, etc.)

Cette démarche de gestion de la santé a pour objectif de garantir et d'améliorer l'employabilité et la santé des salariés.

## **II.2) - Une double démarche**

**La prévention primaire** : plusieurs outils et démarches

La démarche mise en œuvre dans l'entreprise Thyssen Krupp Stell à Bochum se décompose classiquement en 4 étapes :

- Réaliser un diagnostic de la situation actuelle dans l'entreprise en matière de conditions de travail
- Proposer des mesures de correction
- Mettre en œuvre ces mesures
- Evaluer le résultat de la mise en œuvre de ces mesures.

La démarche part du principe que « *les salariés sont des experts de leur propre travail* » et qu'il faut donc s'appuyer sur les informations qu'ils font remonter pour adapter ou concevoir de nouveaux systèmes de travail. Il s'agit là d'un principe fondamental de la démarche qui en fait tout son intérêt.

---

suivants : employeur, deux délégués du comité d'entreprise, médecin(s) d'entreprise, personnel qualifié en matière de sécurité du travail et délégués à la sécurité.

La réalisation du diagnostic peut se faire à l'aide de différents outils tels que :

- **L'utilisation de questionnaires** (sur le site de Bochum cette technique a été utilisée en production avec un taux de réponse de 100%). Chaque questionnaire, qui avait été conçu sur mesure pour le site de Bochum, était remis en mains propres aux salariés en leur expliquant la démarche).
- L'analyse et l'aménagement des postes de travail.
- **L'entretien de retour après un arrêt maladie** : il s'agit d'un entretien du salarié avec une personne des RH, une personne du CE et le médecin du travail ; entretien qui a pour objectif de déterminer si la maladie du salarié est en lien avec son activité dans le but de mettre en place des mesures compensatoires (adaptation du poste). Cet entretien est obligatoire après un arrêt d'au moins 42 jours.

### **Le questionnaire**

Les réponses au questionnaire distribué aux salariés de la production du site de Bochum ont mis en évidence quatre domaines sur lesquels les salariés étaient mécontents :

- les flux d'informations
- la formation et la qualification
- la propreté et l'ordre sur le lieu de travail
- les compétences et les processus de décision.

**Les résultats qui ont été présentés aux salariés** ont donné lieu à la création de groupes de travail composés de 6 à 8 collaborateurs. Ces groupes de travail étaient chargés de rechercher des solutions dans chacun des 4 domaines précités. L'encadrement ne pouvait s'opposer à la mise en œuvre des mesures proposées. Les mesures ont été mises en place sur une période d'un an et demi.

Ensuite, un deuxième questionnaire pour évaluer l'efficacité des mesures a été distribué aux salariés. Il a mis en évidence une amélioration de la satisfaction sur certains points mais également l'existence de problèmes nouveaux.

### **L'analyse et l'aménagement des postes de travail**

L'entreprise a également eu recours à l'aménagement de postes de travail pour permettre à des salariés fragilisés de conserver leur emploi.

La démarche consiste à établir un profil physique et psychologique de chaque poste de travail.

Pour ce faire, l'entreprise a mis en œuvre une démarche d'analyse des risques sur chaque poste, démarche qui est une obligation légale. L'évaluation des risques professionnels doit prendre en compte le contexte et les conditions de travail dans l'entreprise (profil et qualification des opérateurs, environnement, interdépendance avec une autre machine, etc.). Un registre est tenu sur les postes et les risques

identifiés et apporte ainsi un historique des risques professionnels. Cependant, la **particularité du site de Bochum est double** :

- Le fait d'avoir mis en place **une démarche participative d'analyse des risques** où le CE participe à toute décision d'aménagement de poste, d'achat ou de modification de machine en permettant la prise en compte des besoins et attentes des opérateurs. Un accord collectif est en cours de négociation pour que cette démarche soit généralisée.

Des petits groupes constitués de représentants du CE, de la direction, de collaborateurs, du responsable sécurité et du médecin du travail réalisent l'analyse des postes de travail et regardent dans quelle mesure des salariés avec des restrictions d'aptitudes pourraient travailler sur ces postes. Une grille de cotation des postes leur sert de support et permet de définir des priorités d'action.

- Depuis quelque temps, l'entreprise de Bochum essaie de mettre en place **une démarche d'évaluation des risques professionnels en fonction de l'âge des collaborateurs** (comme le prévoit l'accord collectif de 2006). Il s'agit de prendre en compte les besoins spécifiques liés aux effets de l'âge (ex : niveau d'éclairage) directement au moment de l'analyse.

Le stress va également être pris en compte dans l'évaluation des risques dès la fin de l'année mais uniquement sur le site de Bochum pour le moment.

Lors de notre visite nous avons pu observer deux aménagements de postes réalisés dans le but de favoriser l'emploi des seniors sur ces postes :

- Sur un poste d'approvisionnement en palettes, un préhenseur de palette pneumatique a été installé évitant ainsi à l'opérateur de soulever les palettes manuellement et d'avoir à se baisser. Des personnes ayant des problèmes de dos, par exemple, peuvent désormais tenir ce poste.
- Au niveau du laminage du produit chaud, un secteur est consacré au découpage des tôles ce qui engendre un niveau sonore permanent de 106 dB. L'entreprise a construit **un nouveau dispositif de contrôle à partir des propositions des opérateurs. Ces derniers ont donc participé à l'élaboration du cahier des charges**. Il s'agit d'une salle de contrôle climatisée avec traitement isophonique qui a permis de réduire le bruit à 54 dB dans la salle. L'éclairage est modulable en fonction des besoins des opérateurs. Des morceaux de musique sont également programmés et les opérateurs peuvent les écouter s'ils le souhaitent. Un maximum d'activités de pilotage et de contrôle jusqu'alors réalisées directement sur la machine ont été transférées dans la salle de contrôle et de commandement. La pénibilité sur ce poste a donc été très nettement réduite et permet à des salariés fragilisés d'y travailler, chose qu'ils ne pouvaient pas faire auparavant.

Signalons que la participation des opérateurs à l'élaboration du cahier des charges est un élément clé de la réussite du projet car elle permet la conception de dispositifs réellement adaptés aux besoins des salariés.

### La **prévention « comportementale »**

Si les salariés doivent travailler plus longtemps dans l'entreprise il est important que cette dernière s'assure qu'ils restent en bonne santé. En complément des actions sur l'organisation et l'aménagement des postes de travail, l'entreprise Thyssen Krupp Steel de Bochum a décidé de favoriser des actions directes de sensibilisation des salariés sur leur propre santé.

Dans le cadre d'une gestion préventive de la santé et avec l'aide du médecin du travail, différentes mesures ont donc été mises en place sur Bochum telles que :

- Des consultations pour les personnes qui souhaitent arrêter de fumer.
- La création en 2004 d'une **journée de la santé** où les salariés peuvent bénéficier de différents examens médicaux (tension, examen des poumons, prise de sang, mesure de la force dorsale, échographie, examen dermatologique, etc.) mais également des ateliers de gestion du stress.
- Des cours de gymnastique avec des exercices pour préserver le dos. Ces exercices sont réalisés sur une période d'un an. Quatre fois par an les salariés participant doivent passer des examens médicaux dont les résultats sont transmis au médecin du travail.

Les deux premières actions sont financées par les fonds alloués par l'entreprise au comité d'entreprise, la dernière est financée pour moitié par ces fonds et pour moitié par les assurances.

Ces différentes mesures ont pour objectif d'améliorer la santé des salariés, pour éviter le développement de pathologies et leur permettre d'être en bonne santé plus longtemps.

## THYSSEN KRUPP STEEL DE BOCHUM

### LES POINTS FORTS CONCERNANT LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

En résumé, l'organisation mise en place dans l'entreprise de Bochum est l'organisation cible des autres entreprises du groupe Thyssen Krupp Steel en Allemagne. Quels sont ses points forts concernant le maintien dans l'emploi des seniors ?

- le renforcement des prérogatives du CE en matière de santé au travail
- une double démarche à la fois individuelle (comportementale) et collective
- une démarche qui s'inscrit dans la durée
- une sensibilisation importante des salariés sur les questions de santé, en particulier les hommes
- la réalisation de nombreux examens médicaux gratuits pour les salariés qui le désirent (journée de la santé)
- l'implication forte des salariés dans l'aménagement et la conception des postes de travail : les salariés participent à la réalisation du diagnostic et à l'élaboration du cahier des charges
- la prise en compte des besoins liés à l'âge lors de l'analyse des risques et l'aménagement des postes de travail
- la volonté de maintenir à tout prix les salariés fragilisés dans l'entreprise (création provisoire de postes si nécessaire pour leur permettre d'atteindre l'âge de la retraite)
- une démarche s'inscrivant dans la durée.

Cette démarche est cependant grandement facilitée par l'existence de fonds attribués au CE suite à la signature d'accords collectifs et de subventions de l'Etat permettant de financer ces différentes mesures.

### III) - Présentation de l'outil « A-Flex » (5) mis au point par le cabinet BIT

---

#### III.1) - L'enjeu du vieillissement au sein des entreprises

En Allemagne, des études montrent que les salariés les plus jeunes sont plus souvent absents pour maladie mais sur des durées courtes alors que les salariés plus âgés développent des maladies chroniques engendrant une augmentation des arrêts de longue durée. Par ailleurs, certains problèmes de santé (problèmes musculaires, cardiovasculaires) augmentent avec l'âge, ce qui risque d'augmenter le nombre d'arrêts maladie.

Les études montrent également une augmentation des maladies psychiques liées, entre autre, à l'insécurité et à l'absence de marges de manœuvre dans le travail. Malgré une diminution de la pénibilité physique du travail dans l'industrie, le nombre de maladies psychiques croît constamment. Le patronat allemand a alors publié une liste d'aménagements pouvant être réalisés en faveur des seniors avec l'économie potentielle réalisée.

Cependant, si **certaines capacités diminuent** avec l'âge (par exemple, baisse de la force musculaire, baisse de la vision : une personne de 40 ans a besoin de deux fois plus de lumière pour avoir une perception identique à celle d'une personne de 20 ans), en contrepartie les savoir-faire et les acquis de l'expérience augmentent, permettant ainsi aux plus anciens de développer **des savoir-faire de prudence** (ou de contournement) dans le but de protéger leur santé. Voir tableau ci-dessous.

Il est donc important que les entreprises allemandes adoptent de réelles démarches stratégiques de gestion des âges qui tiennent compte des difficultés rencontrées par les seniors mais qui s'appuient également sur la valorisation de leurs compétences.

L'accord collectif de la sidérurgie signé en 2006 oblige chaque entreprise à analyser sa structure d'âges, évaluer ses besoins en qualification (la direction et le CE doivent conjointement établir un planning des besoins en qualification) et réaliser une analyse des risques professionnels. Cependant, la mise en œuvre de telles démarches est complexe et elle est d'autant plus difficile pour les PME qui disposent de peu de moyens. Du coup, plusieurs entreprises n'ont pas, à ce jour, effectué ces différentes analyses.

---

5) - Alternsflexible Arbeitssysteme : systèmes de travail flexibles en fonction de l'âge

### III.2) - L'outil A-flex

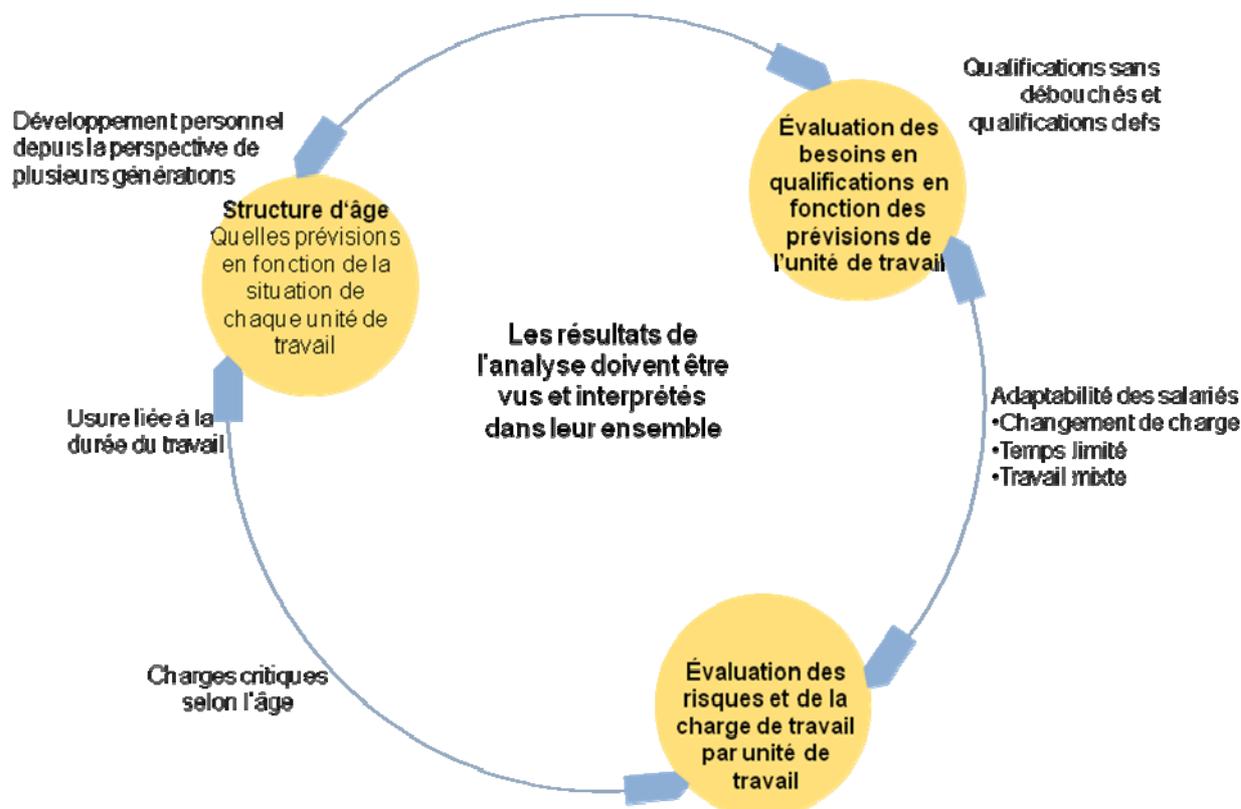
#### *Présentation de la démarche globale*

Le cabinet BIT a alors eu l'idée de créer un outil appelé « A-Flex », facilement utilisable par les entreprises et en particulier les PME pour les aider à mettre en place une démarche de gestion des âges et des systèmes de travail **adaptés à tous les âges**. Cet outil a pour but de permettre à l'entreprise :

- d'analyser sa structure d'âges
- d'analyser ses besoins en qualifications au regard des évolutions prévues dans chaque unité de travail (quel est le profil nécessaire pour tenir tel poste ? le collaborateur l'a-t-il ou pas ?)
- de réaliser une évaluation des risques professionnels liés à l'évolution des âges. Il s'agit d'évaluer les risques professionnels et en particulier ceux liés à la charge physique mais également à la charge mentale pour chaque unité de travail :
  - ♦ Pour l'évaluation de la charge physique des indicateurs tels que la cardio fréquencemétrie, la mesure de l'énergie consommée sont utilisés.
  - ♦ Concernant la charge de travail mental, il s'agit entre autre de vérifier si les principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental définis dans la norme européenne NF EN ISO 10075-2 ont bien été pris en compte dans la conception des systèmes de travail. Cette approche permet d'identifier des problèmes liés à l'âge et de définir des charges critiques pour les salariés plus âgés.

Cet outil s'appuie sur les données issues de nombreuses études scientifiques portant sur les capacités des individus en fonction de l'âge. Les concepteurs ont travaillé pendant 2 ans sur l'élaboration de cet outil dans le but d'arriver à déterminer quels étaient les facteurs critiques par rapport à l'âge (facteurs physiologiques et psychologiques). Il s'agissait ensuite de déterminer comment ces facteurs pouvaient être étudiés dans les entreprises.

## Trois éléments essentiels dans la démarche A-Flex



Source : BIT, 2008

### *L'analyse de la structure d'âges*

Elle permet de faire des projections et de voir comment la pyramide des âges va évoluer dans l'entreprise, et à quel type de difficultés l'entreprise va être confrontée.

L'analyse inclut également les questions de sécurité et de santé au travail, d'intégration des personnes handicapées. Une analyse des arrêts maladie est réalisée pour voir si des risques particuliers existent sur certains postes ce qui permet de détecter rapidement des problèmes de pénibilité.

L'analyse de la structure d'âge va permettre de définir les besoins de l'entreprise à court, moyen et long terme aussi bien en matière de ressources humaines, de formation que d'amélioration des conditions de travail.

### *L'analyse des besoins en qualification*

Il s'agit d'obtenir une cartographie actuelle des qualifications dans l'entreprise et de faire une projection à 5 ans en prenant en compte à la fois les besoins de l'entreprise

et les souhaits et/ou la possibilité d'évolution des salariés. Cette projection permet de définir les actions de formation à mettre en œuvre. Au travers de cette démarche, il s'agit également d'assurer les échanges d'expériences pour augmenter la flexibilité des salariés.

Pourquoi les entreprises doivent-elles mettre en place une telle démarche ?

- Actuellement les problèmes de gestion du personnel en Allemagne ne peuvent plus être résolus par le marché du travail, ils doivent être traités au sein des entreprises.
- L'organisation du travail doit permettre le transfert d'expériences entre les seniors et les plus jeunes pour augmenter la flexibilité des salariés.
- Les disponibilités au changement et la volonté de formation des seniors doivent être encouragées en raison du recul de l'âge de départ à la retraite.

Les consultants de BIT forment les managers et les collaborateurs à l'utilisation de cet outil. L'analyse des besoins en qualification va se faire au travers d'entretiens d'évaluation avec l'encadrement mais également au travers d'auto-évaluations portant sur les connaissances, les compétences, les potentiels et souhaits d'évolution.

Au final, c'est la direction, l'encadrement et le CE qui définissent les besoins en qualification de l'entreprise et votent les priorités d'action.

#### *L'évaluation des risques professionnels par rapport à l'âge*

Il s'agit là encore d'une obligation légale pour les entreprises de plus de 10 salariés. Cette analyse doit être effectuée tous les trois ans par chaque entreprise mais également en cas d'accident ou de changement d'organisation du travail. Les entreprises sont tenues de tenir un registre des risques sur les postes de travail.

Le patronat a mis en place une check-list comprenant 13 critères à évaluer qui concernent aussi bien la charge de travail physique que la charge de travail mental. En fait, 70% des entreprises effectuent l'analyse des risques mais uniquement 30% prennent en compte les facteurs psychiques dans leur analyse. Les risques psychosociaux ne sont pas évalués.

Concernant la charge psychique, des études allemandes montrent que 30% des maladies développées par les salariés sont liées au comportement de leur supérieur.

Un autre facteur de pénibilité important est la pression sur le lieu de travail liée à l'intensification du travail et au travail répétitif sur chaîne. Il s'agit alors avec l'outil A-Flex d'identifier de telles situations et de proposer une organisation différente du travail pour les supprimer.

Avec l'outil A-Flex, les différents critères sont toujours analysés au regard des besoins et des capacités liés à l'âge (ex : niveau d'éclairage nécessaire sur le poste différent selon l'âge).

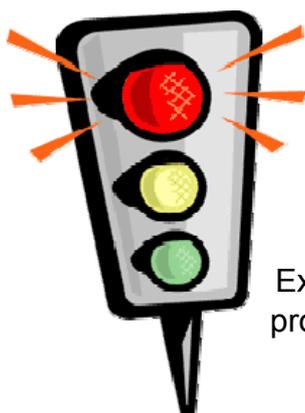
## RISQUES CRITIQUES PAR RAPPORT AU VIEILLISSEMENT

- 1. Risques liés à des agents physiques particuliers**
  - 1.1 Vibrations/oscillations du corps
  - 1.2 Balancement des bras
  
- 2. Pressions physiques/travaux pénibles**
  - 2.1 Travail dynamique
  - 2.2 Mouvements répétitifs (système doigts-main, système main-bras)
  - 2.3 Mouvements répétitifs (système pied-jambe)
  - 2.4 Travaux en position assise, debout, marche
  - 2.5 Travaux en position accroupie, à genoux ou couchée
  - 2.6 Travail dans des positions sollicitantes (penché, dos tordu, surchargé)
  - 2.7 Manutentions pénibles
  - 2.8 Position forcée
  
- 3. Pressions dues à l'environnement**
  - 3.1 Bruit
  - 3.2 Climat
  - 3.3 Eclairage
  
- 4. Pressions psychiques**
  - 4.1 Polyvalence
  - 4.2 Globalité
  - 4.3 Régulations-incapacités
  - 4.4 Attention
  - 4.5 Savoirs et apprentissages
  - 4.6 Informations et droit de regard
  - 4.7 Travail en collaboration
  - 4.8 Latitude
  - 4.9 Soutien social
  
- 5. Pressions du travail**
  - 5.1 Heures supplémentaires/plus grande charge de travail
  - 5.2 Travail en dehors des horaires normaux
  - 5.3 Travail posté

Source : BIT, extrait de l'évaluation risques et charges

Pour chaque unité analysée un système de feux tricolores est utilisé :

Vert	Il est possible de travailler sur ce poste à n'importe quel âge
Jaune	Les lieux de travail avec des déficits (en matière de charge de travail et/ou de qualification) et où il faut faire des modifications
Rouge	Les lieux de travail qui doivent être traités en urgence L'aménagement du poste n'est satisfaisant pour personne



Exemple, document utilisé dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels et de la charge de travail

		Pondérations				Notes
		0	1	2	3	
<b>Pression psychique</b>						
1.	Polyvalence					
	Nombre de tâches					
	Durée de chaque cycle					
2.	Contenu de la tâche					
	Intégralité du cycle					
	Possibilité d'organiser son travail					
3.	Latitude					
	Latitude chronologique					
	Marges de manoeuvre					
4.	Lacunes dans l'exercice des tâches					
	Course contre la montre					
	Perturbations techniques, outils de travail					
	Perturbation dans le transmission des informations					
	Interruptions sociales					
5.	Attention					
	Précision					
	Attention permanente					
6.	Connaissance et apprentissages					
	Exigences de l'apprentissage					
	Propositions de qualification					
	Utilisation de la formation					
7.	Informations et droit de regard					
	Informations nécessaires					
	Informations fournies					

La démarche prévoit la mise en place de **cercles de contrôle** composés de membres de la direction, du CE et de spécialistes de la sécurité au travail qui prennent en charge l'analyse des postes de travail. Le résultat de chaque analyse est formalisé sur une fiche. La recherche de solutions peut nécessiter l'aide d'un consultant externe.

#### A-FIX : LES POINTS FORTS DE LA DÉMARCHE

L'avantage de cet outil est avant tout de permettre aux entreprises et surtout aux PME de disposer :

- d'un outil d'analyse des risques professionnels (de type cotation des postes) en prenant en ligne de compte les besoins spécifiques des collaborateurs les plus âgés.
- d'un outil définissant les priorités d'action dans le domaine de la prévention en fonction du profil des salariés.





## **IV) - AGEFIT dans un groupement d'entreprises**

En Allemagne comme en France, il est plus difficile pour les PME de mettre en place une réflexion sur une organisation du travail adaptée aux seniors.

Un projet a été mis en place récemment sur Bochum ayant pour objectif de réunir 30 PME pour étudier leur situation démographique et envisager la possibilité d'une assistance mutuelle.

Il s'agit d'un projet confié au cabinet BIT et financé à la fois par l'Etat et par les entreprises. Dans le cadre de ce projet, trois groupes de travail ont été créés. Ces groupes travaillent sur trois thèmes distincts :

- Le management : il s'agit d'identifier les attentes des seniors par rapport à leurs supérieurs et de définir le contenu de formations permettant aux managers de tenir compte de l'état de santé de leurs collaborateurs.
- La gestion de la santé : il s'agit de réfléchir sur la façon de gérer la réinsertion dans l'entreprise d'un collaborateur ayant des restrictions d'aptitudes. Les entreprises échangent sur les façons dont chacune a géré ce type de situation.
- La qualification : 60 cadres issus de 12 entreprises ont participé à des séminaires sur ce thème.

Un suivi des actions sera effectué.

Pour l'instant il n'est pas possible de tirer d'enseignement de ce projet car sa mise en œuvre est toute récente.



## Conclusion

---

Ce *workshop* a permis à des syndicalistes français de pouvoir échanger avec d'autres syndicalistes européens sur leurs pratiques et leurs actions dans le cadre de l'emploi des seniors, la situation étant tout aussi préoccupante en Allemagne qu'en France.

Il leur a permis de prendre connaissances de certaines pratiques allemandes, d'en repérer les points forts et les points faibles, dans le but de s'en inspirer pour tout ou partie, dans la définition de leurs propres actions. Par exemple, la visite chez Thyssen Krupp a permis de mettre en évidence l'importance d'associer les salariés dans la conception des systèmes de travail et de prendre en compte les besoins spécifiques liés à l'âge pour permettre à un large public d'occuper certains postes ; mais également le rôle indispensable de la sensibilisation des salariés pour qu'ils puissent être acteurs de la protection de leur propre santé. L'outil « A-Flex » quant à lui, bien qu'ayant certaines limites, permet toutefois de faire « rentrer » la prévention des risques professionnels et la gestion des âges dans les PME.

Tous les participants ont tenu à signaler pour eux l'intérêt de ce genre de *workshop*. L'enjeu actuel est de pouvoir aller plus loin en déployant ces outils dans d'autres pays européens.



## Annexe

---

### **Convention collective relative à l'organisation de la mutation démographique du 21 septembre 2006**

#### **§ 1**

##### **Préambule**

Face à la mutation démographique, les parties à la convention collective de l'industrie sidérurgique projettent par la présente convention collective d'apporter une contribution qui permettra aux entreprises

- d'aménager les conditions de travail de manière adaptée en fonction de l'âge
- de promouvoir la santé des employés et ainsi
- d'accroître la capacité à occuper des emplois des salariés
- de continuer à permettre une sortie anticipée et progressive de la vie active et
- de rajeunir le personnel.

#### **§ 2**

##### **Champ d'application**

La présente convention collective s'applique dans le champ d'application de la convention collective de la branche de l'acier (MTV Stahl) au plan professionnel, géographique et personnel.

#### **§ 3**

##### **Analyse de la structure par âge**

L'analyse de la structure par âge est le relevé de l'état, la prévision et l'analyse de la répartition par âge rapportée aux différentes unités organisationnelles.

Pour pouvoir tirer des conclusions de l'analyse de la structure par âge conforme au but de la présente convention collective, elle doit aussi être reliée à la qualification et aux besoins de qualification, aux contraintes et aux risques existant dans ces unités organisationnelles.

L'employeur établit l'analyse de la structure par âge nécessaire après consultation du comité d'entreprise. Il met ses résultats et les documents qui s'y rapportent à la disposition du comité d'entreprise.

L'analyse de la structure par âge doit être commencée au plus tard 9 mois après l'entrée en vigueur de la présente convention collective. Le délai pour l'actualisation de l'analyse de la structure par âge est en général de 3 à 5 ans.

S'il y a déjà une analyse de la structure par âge, le délai pour l'actualisation de l'analyse de la structure par âge commence à courir au plus tard 5 ans après l'achèvement de l'analyse de la structure par âge disponible.

## § 4

### Mesures à tirer

L'employeur et le comité d'entreprise discutent ensemble des conclusions qui doivent être tirées de l'analyse de la structure par âge, des mesures à tirer de ces conclusions et des propositions du comité d'entreprise à ce sujet. Cela s'applique quelle que soit la date d'achèvement de l'analyse de la structure par âge.

Si l'employeur juge que les propositions du comité d'entreprise sont inadéquates, il doit en donner les raisons ; dans les établissements comptant plus de 100 salariés, l'exposé des raisons doit intervenir par écrit.

Les mesures à tirer peuvent être par exemple :

- promotion de la santé et aménagement du travail, incluant l'aménagement des conditions de travail, des process de travail et de l'organisation, adapté en fonction de l'âge et de la santé,
- qualification,
- réduire les pointes de charge,
- changement des contraintes,
- formation d'équipes regroupant des âges divers
- aménagement des horaires de travail
- planification de l'emploi du personnel adaptée en fonction de l'âge et de la santé,
- formation et motivation des employés pour un comportement adapté en fonction de l'âge et de la santé,
- utilisation des comptes long-terme pour réduire la durée de vie active,
- prioritaire : abaissement de l'âge moyen en renforçant la reprise des apprentis en fin d'apprentissage.

## § 5

### Initiative des parties à la convention collective pour le départ à la retraite progressive / anticipée

Les parties à la convention collective conviennent d'approcher ensemble le législateur pour l'inciter à maintenir ou à créer les réglementations qui permettront aussi à l'avenir un retrait anticipé ou progressif de la vie active avec la participation du législateur.

Si l'on y parvient, les parties à la convention collective engageront des négociations pour pouvoir mettre en œuvre et le cas échéant compléter les dispositions légales visées par les parties à la convention collective.

## § 6

### Fonds d'entreprise pour la mutation démographique

Les partenaires de l'entreprise (employeur / comité d'entreprise) décident d'un commun accord de l'instauration et – dans le cadre de leurs pouvoirs – du financement d'un "Fonds d'entreprise pour la mutation démographique" sur la base

de ressources de l'employeur et des employés. Les parties à la convention collective doivent être informées de l'instauration envisagée.

Les partenaires de l'entreprise décident d'un commun accord de l'utilisation des capitaux du fonds. Ils ont la possibilité de choisir entre les destinations suivantes :

- retraite d'entreprise,
- versement sur des comptes de temps de travail suivant le compte long-terme CC
- modèles de sortie complémentaires pour les employés les plus âgés,
- qualification pour des travaux adaptés en fonction de l'âge dans la mesure où cela va au-delà des besoins de l'entreprise,
- règlements individuels des cas sociaux graves

Cette liste peut être élargie avec l'accord des parties à la convention collective.

Douze mois après un versement, chaque partenaire de l'entreprise peut constater qu'un accord n'est pas intervenu sur l'utilisation de ces fonds. Dans ce cas, les partenaires de l'entreprise sont invités à trouver un accord dans les six mois suivants. Si l'on n'y parvient pas durant cette période, y compris en faisant appel aux parties à la convention collective, la part apportée par les salariés sera reversée le plus tôt possible aux employés ; le montant apporté par l'employeur est restitué à l'employeur.

Les apports des salariés au fonds doivent être couverts efficacement contre l'insolvabilité.

## **§ 7**

### **Suivi de la mise en œuvre**

Les parties à la convention collective suivent la mise en œuvre de la présente convention collective dans le cadre d'une commission composée de manière paritaire de cinq membres maximum pour chaque partie. Elle a pour mission de recueillir et de discuter de l'expérience tirée de la mise en œuvre de la convention collective, d'en rendre compte et d'émettre le cas échéant des recommandations communes.

Elle décide "si", "quand" et "comment" il doit y avoir un suivi scientifique.

## **§ 8**

### **Dispositions finales**

S'il existe un droit de cogestion du comité d'entreprise, la décision revient à l'organisme de conciliation prévu par la convention collective conformément à l'art. 23 de la convention collective de la branche de la sidérurgie (MTV Stahl) à la place de l'organisme de conciliation prévu par la loi sur les rapports patrons-ouvriers.

La présente convention collective ne crée pas de droit de cogestion du comité d'entreprise allant au-delà des droits de cogestion déjà existants, prévus par la loi ou la convention collective.

La présente convention collective entre en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2006. Elle peut être dénoncée en fin d'année avec un préavis de trois mois, la première fois le 31/12/2009. Elle n'est plus applicable au-delà.

En cas de dénonciation, les parties à la convention collective négocieront rapidement avec pour objectif de maintenir une convention collective – éventuellement modifiée.

Gelsenkirchen, le 21 septembre 2006

Arbeitgeberverband Stahl e.V.

IG Metall  
Direction Rhénanie-du-Nord-Westphalie



**ARETE**

Etudes, Conseil, Expertises

Agrément CHSCT du Ministère du Travail

3 – 5 rue de Metz

75010 PARIS

Site internet : [www.arete.fr](http://www.arete.fr)

Tél : 01 40 22 12 12

Fax : 01 40 22 12 00

email : [contact@arete.fr](mailto:contact@arete.fr)