

Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge

www.healthy-workplaces.eu



Prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» **2016-2017**

Promouvoir une vie active durable



Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

Un numéro unique gratuit (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-365-9	doi:10.2802/44760	TE-AL-17-001-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9496-352-9	doi:10.2802/571757	TE-AL-17-001-FR-N

Illustrations fournies par les concurrents primés et salués

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2017

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Table des matières

Introduction	3
--------------	---

Exemples primés

Belgique VitaS Mesures participatives visant à réduire les risques physiques et psychosociaux dans le secteur de l'aide sociale	5
Allemagne Continental AG Un programme ergonomique et démographique mis en place par un constructeur automobile de premier plan à l'échelle de l'entreprise	7
Allemagne Heidelberger Druckmaschinen AG Promouvoir la santé, le savoir-faire et la flexibilité par l'action participative	9
Espagne Groupe PSA Adapter le travail au travailleur dans le secteur de la construction automobile afin d'améliorer l'aptitude à l'emploi de chacun	11
Hongrie MAVIR ZRt Améliorer les capacités de travail des travailleurs âgés dans le secteur de l'énergie	13
Autriche Zumtobel Group AG Maintenir et améliorer les capacités de travail, et maintenir les travailleurs en activité dans le secteur manufacturier	15
Serbie Rudnik La direction et les mineurs travaillent main dans la main pour limiter les départs à la retraite prématurés	17
Finlande Lujatalo Oy Aider les travailleurs du secteur de la construction à rester en bonne santé jusqu'à l'âge de la retraite	19
Partenaire officiel de la campagne SAP SE «Run Your Health» — Aider les employés de tous âges à prendre soin de leur santé	21

Exemples salués

République tchèque Centre de services pour le ministère de l'intérieur Projet Optima — Une formation à la santé, à la forme physique et à la résilience mentale à destination des travailleurs de la sécurité publique	23
Danemark Région du Jutland-Central (région du centre du Danemark) Encourager l'utilisation de dispositifs d'assistance dans les soins de santé	25
Italie Tarkett S.p.A. Réduire les risques professionnels pour les employés de plus de 50 ans	27
Chypre Vassiliko Cement Works PLC Un système de gestion intégré pour une main-d'œuvre vieillissante dans l'industrie lourde	29
Pays-Bas Loders Croklaan Réduire les risques liés au travail posté pour une vie active plus durable	31
Slovénie Direction de police de Murska Sobota Promotion de la santé mentale et physique au travail au sein d'un service de police	33
Slovaquie Duslo, a.s. Vers une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le secteur de la fabrication de produits chimiques	35
Finlande Fédération des industries technologiques finlandaises Allonger les carrières par le bien-être au travail	37
Partenaire officiel de la campagne Toyota Material Handling Un programme de physiothérapie pour prévenir les accidents du travail liés au surmenage et mettre en œuvre des changements mesurables dans toutes les entreprises partenaires	39



Introduction

Le concours des Prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» est organisé par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) dans le cadre de ses campagnes européennes «Lieux de travail sains». La campagne 2016-2017 est placée sous le thème «Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge». Elle a pour but de promouvoir le travail durable et le vieillissement en bonne santé dès le début de la vie active. Elle vise également à sensibiliser le public à la bonne gestion de la sécurité et de la santé au travail (SST) ainsi qu'à l'importance de prévenir les risques tout au long de la vie active et d'adapter le lieu de travail aux besoins de chacun.

Les prix récompensent les entreprises et les organisations qui ont utilisé des méthodes remarquables et innovantes pour promouvoir le travail durable dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre et qui ont adopté une approche globale de la gestion de la SST, axée sur tout le cours de la vie, afin de garantir un vieillissement en bonne santé au travail. Ce concours constitue aussi une occasion d'échanger les bonnes pratiques.

L'EU-OSHA a reçu 42 candidatures en provenance de 23 pays. Parmi celles-ci, cinq émanaient de partenaires officiels de la campagne. Les candidatures ont été présentées par des organisations très diverses, de différentes tailles et appartenant à différents secteurs. Les prix ont été attribués par un jury européen composé de représentants de l'EU-OSHA, de la direction générale Emploi, affaires sociales et inclusion, de l'Institut syndical européen, de la Confédération des organisations patronales allemandes et de l'autorité maltaise de la santé et de la sécurité au travail. Le jury était présidé par le professeur Stephen Bevan, de l'Institute for Employment Studies. Parmi les initiatives nationales présentées, huit ont été récompensées et huit autres saluées, tandis que, parmi les initiatives des partenaires officiels de la campagne, une a été récompensée et une autre saluée.

Pourquoi devons-nous promouvoir une vie active durable?

La population active européenne vieillit. D'après les prévisions, d'ici à 2030, les travailleurs âgés de 55 à 64 ans constitueront 30 % ou plus de la population active dans de nombreux pays ⁽¹⁾. La vie active s'allonge du fait du relèvement de l'âge officiel de la retraite dans les différents pays d'Europe et, par conséquent, les travailleurs sont exposés plus longtemps aux dangers et risques inhérents à la vie professionnelle.

Les changements démographiques représentent des défis, mais ouvrent également de nouvelles perspectives pour

les organisations: à mesure que les individus vieillissent, d'une part ils accumulent de l'expérience, des compétences et des connaissances, mais d'autre part ils deviennent plus vulnérables à certains risques professionnels et la prévalence des problèmes de santé augmente. Face à la diminution du nombre de jeunes entrant dans la vie active et à l'augmentation de la proportion de travailleurs âgés de 55 à 64 ans, il est devenu impératif pour les entreprises d'attirer les jeunes travailleurs tout en conservant leurs employés plus âgés et expérimentés en renforçant leur aptitude à l'emploi et en maintenant leur capacité de travail.

Dans la majorité des cas, la retraite anticipée est motivée par des problèmes de santé, et les troubles musculo-squelettiques (TMS) et la mauvaise santé mentale en sont les principales causes ⁽²⁾. Le congé de maladie de longue durée accroît les risques de ne jamais reprendre le travail. Or, le fait de reprendre le travail peut aider une personne à se rétablir après une longue maladie, à condition que cette reprise soit gérée de façon appropriée et que les conditions de travail soient adaptées aux besoins du travailleur.

Le travail peut en effet avoir une incidence positive sur la santé physique et mentale ainsi que sur le bien-être de tous les travailleurs, pour autant qu'il s'effectue dans des conditions adéquates ⁽³⁾. Toutefois, l'enquête européenne d'Eurofound sur les conditions de travail révèle que 22 % des travailleurs âgés de 50 ans et plus pensent qu'ils seraient incapables d'exercer le travail qu'ils exercent actuellement à 60 ans, et 26 % de tous les travailleurs sont convaincus que le travail nuit à leur santé ⁽⁴⁾.

Les entreprises peuvent surmonter les défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre et maintenir leurs travailleurs en poste en adoptant des pratiques visant à promouvoir une vie active durable, par exemple en appréhendant la gestion de la sécurité et de la santé au travail selon une approche fondée sur tout le cours de la vie, en prévenant les risques, en intégrant la SST et la promotion de la santé au travail, en adaptant le travail à la personne, et en mettant en place des mesures en faveur du retour à l'emploi et des structures d'apprentissage tout au long de la vie.

⁽²⁾ *Maladie, invalidité et travail: Surmonter les obstacles — Synthèse des résultats dans les pays de l'OCDE*, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, 2010 (http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf).

⁽³⁾ *Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge: Promouvoir une vie active durable — Guide de la campagne* (<https://healthy-workplaces.eu/fr/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ Enquête européenne sur les conditions de travail 2015, Eurofound, Dublin (<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., «Promotion du vieillissement actif sur le lieu de travail», EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

Les résumés des exemples présentés dans cette brochure décrivent les résultats et les bienfaits que peut obtenir une entreprise lorsqu'elle va au-delà des obligations légales minimales en matière de SST et lorsqu'elle reconnaît le potentiel du maintien de la bonne santé des travailleurs tout au long de leur carrière professionnelle.

Reconnaître les bonnes pratiques — Ce que recherchait le jury

Les candidats devaient démontrer l'utilisation de bonnes pratiques en matière de gestion de la sécurité et de la santé au travail dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, la prise en considération de la diversité des âges, une évaluation des risques en fonction de l'âge et l'adaptation du lieu de travail en conséquence et, éventuellement, des mesures de retour à l'emploi et des mesures spécifiques ciblant les travailleurs âgés. Pour sélectionner les initiatives à récompenser et à saluer, le jury s'est fondé sur les critères suivants:

- une intervention récente concernant directement la réduction des risques sur le lieu de travail dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre;
- une approche globale de la sécurité et de la santé au travail dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, alliant prévention des risques et promotion de la santé au travail;
- une approche de la prévention des risques fondée sur tout le cours de la vie;
- la priorité aux mesures collectives pour les interventions axées sur les personnes;
- un engagement fort de la part de la direction;
- des éléments démontrant que la direction a consulté les travailleurs et leurs représentants;
- une participation efficace des travailleurs et de leurs représentants;
- une mise en œuvre réussie de l'intervention dans la pratique;
- le caractère durable de l'intervention;
- des exemples démontrant une réelle amélioration;
- la transférabilité de l'exemple à d'autres lieux de travail.

Interventions et initiatives primées et saluées

Cette brochure présente de brèves études de cas des interventions et initiatives qui ont été primées ou saluées. Chacune de ces études énonce les problèmes rencontrés par l'organisation et les mesures prises pour y remédier, et décrit les résultats obtenus.

Les solutions de sécurité et de santé au travail doivent être bien conçues, de façon à tenir compte des problèmes et de la situation spécifiques des différents lieux de travail. Les exemples de bonnes pratiques présentés ici mettent en évidence des idées qui peuvent être adaptées et utilisées par toutes sortes d'organisations, quels que soient le secteur auquel elles appartiennent, leur taille ou l'État membre dans lequel elles exercent leurs activités.

En savoir plus

Vous trouverez sur le site de l'EU-OSHA de nombreuses informations sur la sécurité et la santé au travail dans plus de 20 langues européennes.

Pour de plus amples informations sur la campagne «Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge» (ou pour trouver des ressources et des informations sur la marche à suivre pour y participer), veuillez consulter healthy-workplaces.eu.

Vous pouvez utiliser l'outil de visualisation des données interactif de l'EU-OSHA pour rechercher des informations sur les défis qui se posent à l'Europe dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail du fait du changement démographique, ainsi que sur les politiques et les stratégies déjà mises en place pour y faire face.

Remerciements

L'EU-OSHA tient à remercier ses points focaux (les autorités nationales compétentes pour la sécurité et la santé au travail, ou les organismes de réglementation désignés par celles-ci) à travers l'Europe pour leur précieux soutien et, en particulier, pour la sélection et l'examen des candidatures aux Prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains».

L'EU-OSHA remercie également les membres du jury pour leur participation: le président, Stephen Bevan (Institute for Employment Studies), et les membres du jury: Eckhard Metze (Confédération des organisations patronales, Allemagne), Viktor Kempa (Institut syndical européen), Melhino Mercieca (autorité de la santé et de la sécurité au travail, Malte), Zinta Podniece (direction générale Emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne) et Katalin Sas (directrice de projet, EU-OSHA).

Enfin, nous tenons à adresser nos remerciements à toutes les organisations qui ont présenté leur candidature aux Prix des bonnes pratiques «Lieux de travail sains» 2016-2017, et plus particulièrement à celles qui sont reprises parmi les études de cas ci-après.



Mesures participatives visant à réduire les risques physiques et psychosociaux dans le secteur de l'aide sociale

VitaS

Belgique

www.vitas.be

Le problème

Une analyse démographique de la main-d'œuvre réalisée par la société VitaS, qui fournit des services de soins aux personnes âgées, a révélé que, dans trois de ses quatre sites, plus de 50 % des effectifs étaient âgés de plus de 45 ans, ce chiffre étant appelé à augmenter fortement au cours des cinq prochaines années. Compte tenu du contexte de travail propre à VitaS (notamment le travail posté, la fluctuation des besoins et les problèmes liés à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée), le vieillissement de la main-d'œuvre pourrait, à l'avenir, constituer un défi de taille pour l'établissement des horaires et la gestion des tâches. Il était important pour l'entreprise de prendre de nouvelles mesures pour veiller à la bonne santé physique et mentale de ses employés.

Mesures prises

Trois groupes de travail, consacrés plus spécifiquement aux thèmes du levage, de la prévention des risques et de la politique en matière de santé en général, ont ainsi été créés, avec pour slogan «Jeunes et moins jeunes, ensemble ils sont forts et valent de l'or». L'objectif était d'élaborer une politique de santé durable, axée sur les risques physiques

et psychosociaux, qui serait représentative des intérêts de tous les membres du personnel et promue dans l'ensemble de l'organisation.

Cette initiative a débouché sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de levage. Entre autres mesures, une enquête a été réalisée sur l'utilisation des aides au levage dans les services infirmiers. Les données ont été utilisées, par exemple, pour évaluer les besoins en matière de formation. L'entreprise a également engagé des instructeurs agréés pour former les coordinateurs du levage et des mentors pour former leurs collègues. Par ailleurs, VitaS a engagé un expert externe en sécurité et santé au travail afin qu'il procède à une évaluation ergonomique de ses différents sites et qu'il détermine dans quels domaines les charges physiques pouvaient être réduites, en particulier pour les membres plus âgés du personnel. Afin de garantir que les améliorations seraient mises en œuvre durablement, l'entreprise s'est engagée à organiser chaque année une visite d'inspection de l'expert externe.

Pour améliorer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, un système d'autoplanification des horaires en ligne a été mis en place, lequel offre aux travailleurs une plus grande flexibilité. Le personnel peut aussi demander des crédits-temps et des congés pour assistance. Les



membres du personnel qui travaillent pour l'organisation depuis longtemps peuvent bénéficier d'un horaire réduit.

Diverses mesures, notamment le mentorat et l'accompagnement, ont également été mises en place en vue d'améliorer la communication et la compréhension entre les générations. L'organisation encourage la création d'équipes mixtes regroupant des personnes de tous âges, et les projets pilotes, par exemple une nouvelle application de soins sur appareils mobiles, sont testés par des employés jeunes et moins jeunes.

VitaS promeut aussi activement la bonne forme physique et la santé au travail par différents biais: publication d'une lettre d'information bimensuelle, qui propose des recettes, des conseils pour rester en forme et des informations sur les activités à venir; lancement d'initiatives destinées à favoriser l'activité physique, par exemple des après-midi sportifs; et organisation d'une semaine de la santé, au cours de laquelle un sondage est réalisé afin de mieux comprendre les préoccupations des travailleurs concernant la politique de santé. En outre, des programmes de formation en matière de santé mentale sont organisés régulièrement, et l'organisation participe à l'étude StressBalancer, au travers de laquelle les employés ont accès à des renseignements ciblés et à des conseils en matière de gestion du stress.

Résultats obtenus

- VitaS a adopté une approche globale de la gestion du vieillissement de sa main-d'œuvre, en veillant à prendre en considération l'ensemble des membres du personnel.
- Les travailleurs ont déclaré s'être sentis impliqués et écoutés.
- Les changements ergonomiques apportés aux installations et les activités de formation ont permis d'améliorer la santé physique des employés.



- Les mesures de promotion de la santé, notamment la lettre d'information sur la santé et la formation à la gestion du stress, ont été appréciées du personnel.

VitaS a adopté une approche globale de la gestion du vieillissement de sa main-d'œuvre, en veillant à prendre en considération l'ensemble des membres du personnel.



Un programme ergonomique et démographique mis en place par un constructeur automobile de premier plan à l'échelle de l'entreprise

Continental AG

Allemagne

www.continental-corporation.com

Le problème

Continental est un constructeur automobile allemand de premier plan. Du fait de la nature de leur travail, ses employés sont fortement exposés aux risques professionnels (physiques et psychosociaux), un problème auquel l'entreprise tenait à remédier. La main-d'œuvre de Continental vieillit et la proportion de travailleurs de plus de 50 ans devrait atteindre 50 % en 2020 alors qu'elle était de 10 % en 2005. Ce changement démographique entraînera une pénurie de travailleurs qualifiés. Continental revoit actuellement la conception de ses sites à haut risque afin d'y améliorer les conditions de travail pour tous et de permettre à tous ses employés, quels que soient leur âge ou leur sexe, de rester en bonne santé. L'entreprise organise également des activités de formation et de sensibilisation à destination de ses employés.

Mesures prises

Continental a mis en place, sur tous ses sites, des équipes spécialement dédiées à l'ergonomie, qui recensent et évaluent les risques professionnels physiques et

psychosociaux. Ces équipes sont chargées de mesurer et d'analyser l'exposition aux risques et de repenser la conception des lieux de travail de façon à réduire la charge physique et l'exposition aux risques par l'amélioration de l'ergonomie. Cette approche permet de garantir un lieu de travail approprié aux travailleurs et travailleuses de tous âges là où cela est possible, et ainsi d'améliorer les conditions de travail de tous. Les équipes dédiées à l'ergonomie accordent une attention particulière à la prévention des troubles musculo-squelettiques ainsi qu'à la réduction de l'exposition globale aux risques et à la surcharge physiques. Elles ont mis au point des évaluations actualisées des niveaux d'exposition actuels sur chacun des sites.

Un logiciel de documentation a été utilisé pour rassembler les données démographiques de tous les sites et pour créer des bases de données des niveaux d'exposition et élaborer des bonnes pratiques à l'échelle de l'entreprise. La base de données des niveaux d'exposition peut s'avérer utile, par exemple, dans le cadre de la prévention primaire, pour établir des scores de risque pour différentes fonctions. Les données peuvent aussi aider à la réaffectation de travailleurs à des postes plus appropriés s'ils sont limités





dans l'exercice de leurs fonctions en raison d'un problème de santé. Cela peut se révéler particulièrement utile pour les employés qui reprennent le travail après une période de rééducation.

Continental intègre l'ergonomie à chaque stade de la planification de ses activités — une évaluation ergonomique prospective est désormais obligatoire au cours des processus de conception et d'achat, pour tous les nouveaux lieux de travail. Cette méthode de gestion des risques est plus efficace et plus rentable que celle qui consiste à apporter des changements alors que le lieu de travail est déjà opérationnel.

Résultats obtenus

- Une baisse du taux de surcharges physiques signalées, de 46 % en 2010 à 25 % en 2016, a été observée.
- Continental a fait état d'une hausse du taux de stabilité de l'âge, de 25 % en 2010 à 44 % en 2016.
- L'évaluation ergonomique fait désormais partie intégrante de la procédure de passation de marché public, pour tous les sites de Continental.
- L'analyse des données relatives à l'exposition a été intégrée dans les pratiques des ressources humaines pour la réaffectation des personnes aux capacités restreintes.
- L'initiative a été bien accueillie par les employés.

Continental intègre l'ergonomie à chaque stade de la planification de ses activités.

Promouvoir la santé, le savoir-faire et la flexibilité par l'action participative



Heidelberger Druckmaschinen AG

Allemagne

www.heidelberg.com

Le problème

Heidelberger Druckmaschinen est un fabricant de presses offset à feuilles qui emploie 7 000 personnes en Allemagne. Plus de la moitié des employés sont âgés de plus de 50 ans. Selon les projections de l'entreprise, même en engageant principalement des jeunes travailleurs pendant les 15 prochaines années, il sera impossible d'infléchir cette tendance démographique.

Mesures prises

Face à ces problèmes démographiques, Heidelberger Druckmaschinen a adopté une approche globale consistant à améliorer la sécurité et la santé au sein de l'entreprise tout en accordant une attention aux travailleurs et en ayant à cœur leur développement personnel et professionnel. Les actions ont pour but de sensibiliser les employés et de les encourager à prendre l'initiative en indiquant les aménagements qui pourraient être apportés au lieu de travail et qui seraient bénéfiques pour leur santé physique et mentale.

L'intervention s'est déroulée en trois phases. La première a consisté à travailler en étroite collaboration avec des équipes de gestion, en vue de stimuler le débat sur la question du vieillissement de la main-d'œuvre et d'analyser ses répercussions sur l'avenir de l'entreprise. Les équipes de gestion ont mis à profit les idées recueillies durant cette phase lors de la planification et de la mise en œuvre des solutions. L'engagement de la direction et des chefs d'équipe était indispensable pour initier le processus de changement.

La deuxième phase de l'intervention ciblait tous les employés. Un forum interactif sur le changement démographique a été créé, et les chefs de service ont suivi un cours avec leurs équipes, durant lequel ils ont abordé des thèmes tels que la conception des lieux de travail, le leadership, l'éducation à la santé et le travail en équipe dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre. Après le cours interactif, les employés ont été encouragés à créer et à mettre en œuvre, en équipe, des mesures visant à renforcer les capacités de travail, par exemple l'organisation de projets d'échange de connaissances ou la création de clubs de course à pied. La deuxième phase a également vu la mise en œuvre d'une série de mesures





organisationnelles destinées à améliorer la sécurité et la santé au travail, notamment des inspections systématiques du lieu de travail, la rotation des tâches, des contrôles ergonomiques et la création de groupes de travail au niveau de la direction axés sur des thèmes spécifiques.

Enfin, lors de la troisième phase, les changements qui avaient été mis en œuvre ont été consolidés et évalués afin de garantir des bénéfices optimaux pour l'entreprise et ses employés. Parmi ces changements, citons la reconfiguration de nombreux lieux de travail, une révision de la conception dans les processus d'assemblage et de maintenance, de nombreuses actions ponctuelles, la création d'espaces de déjeuner actif, une formation à la santé, des programmes de développement pour un leadership coopératif, le soutien de pairs pour la formation en cours d'emploi, des campagnes d'affichage et l'ouverture d'un centre de santé et de remise en forme.

Résultats obtenus

- Le forum interactif sur le changement démographique a permis à tous les employés de participer à la conception et à la mise en œuvre des changements apportés aux politiques et pratiques de l'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail. Au total, 3 500 employés ont utilisé cet outil.
- 80 % des employés ayant participé au forum l'ont évalué de façon positive, voire très positive, et 70 % ont déclaré avoir quitté le forum avec des idées et suggestions.
- Selon les estimations, le taux de maladie a baissé de 1 % à la suite des interventions, ce qui se traduit par une économie de 7 millions d'EUR par an.
- Au total, 250 représentants d'entreprises et d'institutions externes ont utilisé le forum, ce qui a valu à l'entreprise une couverture médiatique dans la presse locale et l'attribution d'un prix d'excellence en ressources humaines pour la gestion démographique, renforçant ainsi sa visibilité.

Le forum interactif sur le changement démographique a permis à tous les employés de participer à la conception et à la mise en œuvre des changements apportés aux politiques et pratiques de l'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail.



Adapter le travail au travailleur dans le secteur de la construction automobile afin d'améliorer l'aptitude à l'emploi de chacun

Groupe PSA

Espagne

www.groupe-psa.com

Le problème

Le Groupe PSA est un constructeur automobile européen. Le vieillissement de la main-d'œuvre européenne le met face à plusieurs défis: d'une part, de plus en plus d'employés seront limités dans les tâches qu'ils seront capables d'exécuter en raison de troubles physiques ou psychosociaux, et d'autre part, l'allongement de la vie active va de pair avec une prolongation de l'exposition aux risques. De surcroît, l'âge moyen des travailleurs occupant un poste dans la chaîne de production où la surcharge physique est particulièrement lourde est plus élevé que dans le reste de l'entreprise. Le vieillissement de la main-d'œuvre pourrait poser des problèmes organisationnels, car les emplois devront être adaptés aux travailleurs, en fonction de leurs besoins individuels.

Mesures prises

Le Groupe PSA a appréhendé ce problème en suivant une approche collaborative, en consultant les départements de la conception, des services médicaux et des ressources humaines ainsi que les équipes en charge de l'ergonomie et les responsables de la production. L'entreprise a estimé qu'il était nécessaire d'adapter le travail aux travailleurs et d'évaluer les risques individuellement, en tenant compte des capacités physiques de chacun.

L'évaluation des risques en fonction de l'âge (qui tient compte des éventuelles limites physiques ou psychosociales des travailleurs, ainsi que de leur âge, de la nature de l'emploi et des changements qui peuvent être apportés sur le plan ergonomique pour améliorer l'environnement de travail) favorise la diversité au sein de l'entreprise et élargit l'éventail de tâches accessibles à tous.

Un système de rotation des postes a été instauré afin de réduire le stress, tant physique que psychologique, associé à chaque emploi; d'améliorer l'aptitude à l'emploi des personnes aux capacités physiques restreintes; et de maintenir et améliorer la capacité des travailleurs à s'adapter au changement — ce qui est particulièrement important pour de nombreux travailleurs âgés.

L'entreprise s'est efforcée d'améliorer et de développer sa culture de prévention du risque et a pris des mesures en vue de promouvoir le bien-être physique et psychologique



de ses employés. De nouvelles mesures préventives (notamment une analyse des accidents afin de déterminer quelles causes pourraient être évitées, les services de surveillance médicale et un système de gestion et de contrôle du stress) ont été mises en œuvre avec succès. Ensemble, ces mesures permettent de déterminer dans quels domaines il convient d'intervenir en priorité.



Les changements apportés à la structure de travail ont été guidés par un même principe: veiller à ce que chaque tâche puisse être effectuée par autant de travailleurs que possible, indépendamment d'éventuelles limites physiques. Travailler dans cette optique contribuera également à accroître la polyvalence des employés (qui est vitale pour conserver les compétences et accroître l'aptitude à l'emploi), tout comme la stratégie de rotation des postes qui a été mise en œuvre.

Résultats obtenus

- L'approche du Groupe PSA est fondée sur le respect des travailleurs.
- La direction était pleinement mobilisée et les représentants des travailleurs ont été associés à l'initiative dès le départ.
- Les personnes aux capacités restreintes se sont vu proposer des solutions personnalisées qui tenaient compte de leur situation physique et psychosociale.

- Une évaluation des capacités des travailleurs et des contraintes physiques associées à des postes spécifiques a été réalisée. Grâce à cette cartographie, le service des ressources humaines a pu examiner tous les postes au sein de l'entreprise afin de trouver un poste adapté aux travailleurs dont les capacités étaient limitées par un facteur physique ou psychosocial.
- L'entreprise poursuit sa stratégie d'amélioration de la conception ergonomique et des pratiques en matière de sécurité et de santé.

L'évaluation des risques en fonction de l'âge favorise la diversité et élargit l'éventail de tâches accessibles.

Améliorer les capacités de travail des travailleurs âgés dans le secteur de l'énergie



MAVIR ZRt

Hongrie

www.mavir.hu

Le problème

MAVIR ZRt est le fournisseur d'électricité public de la Hongrie. Il assure la sécurité et la continuité de l'alimentation en électricité dans tout le pays. Au total, 60 % des employés de MAVIR travaillant dans des sous-stations et 39 % de ceux travaillant sur des lignes de transmission ont plus de 50 ans. Du fait de la nature de leur travail, les employés sont régulièrement exposés à des risques professionnels élevés, notamment à des installations à haute tension, à la chaleur, à des surfaces chaudes et au bruit. Les travailleurs sont aussi confrontés au stress psychologique, aux accidents et aux troubles musculo-squelettiques. La gestion de ces risques dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre peut constituer un défi.

Mesures prises

Plutôt que de considérer les travailleurs plus âgés comme une source de risque, l'entreprise veut reconnaître leur expertise et mettre à profit leur expérience. En 2006, MAVIR a mis en place, à l'échelle de l'entreprise, des mesures visant à améliorer durablement la santé et le bien-être de tous ses employés. Ces mesures sont destinées à maintenir l'aptitude à l'emploi de ses travailleurs âgés tout en protégeant la santé des travailleurs plus jeunes.

MAVIR améliore sans cesse les conditions de travail, que ce soit en investissant dans des ballons éclairants mobiles



ou en améliorant la communication entre employés par l'utilisation de micros intégrés dans les casques, avec des radios à ultra haute fréquence placées sous l'aisselle. Des défibrillateurs automatiques ont également été placés à bord de tous les véhicules utilisés pour l'entretien de la ligne de transmission, et l'ensemble du personnel a été dûment formé à leur utilisation. Des dispositifs personnels d'intervention d'urgence utilisant un GPS ont aussi été introduits. Ces appareils sont équipés d'un bouton d'alarme, détectent les chutes grâce à un capteur d'accélération et détectent et alertent les dispatcheurs si l'utilisateur reste inerte pendant un certain temps.

L'entreprise a conclu un contrat avec un centre médical, dans le cadre duquel ses employés jouissent d'un libre accès à divers traitements médicaux 24 heures sur 24. Les employés de MAVIR peuvent faire l'objet de tests sur une base volontaire et sont également tenus de se soumettre à des examens médicaux de routine. MAVIR contribue aussi tous les mois à un plan de retraite complémentaire, à une caisse de crédit mutuel et à un programme volontaire d'assurance soins de santé; toutes ces mesures sont accessibles à tous les employés. L'entreprise prévoit par ailleurs la possibilité de réaffecter à des sous-stations les employés souffrant de problèmes de santé.

Elle prône l'adoption d'un mode de vie sain et encourage les activités récréatives pour les employés. Elle encourage notamment ses employés à prendre régulièrement des vacances par le biais de subventions, et organise une journée de la santé, qui promeut la pratique du sport et le dépistage médical.

MAVIR a également créé la Crisis Academy (Académie des crises), un programme de formation à l'intention de la direction, des chefs de groupe, des chefs d'équipe et des chefs des opérations. Cette formation aborde notamment la gestion du stress, le conflit et les crises, la sensibilisation à l'importance de la sécurité et de la santé au travail, ainsi que la communication de tous les jours et la communication de crise.

Ces mesures témoignent de l'importance que l'entreprise accorde à la sécurité des travailleurs et sont destinées à réduire le stress auquel sont exposés ses employés, qui peuvent être sûrs que leur sécurité est la première priorité de l'entreprise.

Résultats obtenus

Les résultats exposés ci-après sont des approximations extrapolées à partir de l'exemple présenté:

- diminution des congés maladie, de quelque 2 000 jours en 2006 à environ 500 jours en 2015;
- en 2015, le nombre de jours de congé maladie imputables à des accidents était proche de zéro;
- les employés ont davantage eu recours au dépistage médical: lors de la journée de la santé organisée par l'entreprise en 2016, 225 employés ont profité des dépistages gratuits proposés par l'entreprise, contre seulement une centaine d'employés en 2010;
- le nombre de jours de vacances subventionnées utilisés par les employés a presque doublé au cours des dix dernières années, d'environ 600 en 2006 à près de 1 200 en 2016.

Plutôt que de considérer les travailleurs plus âgés comme une source de risque, l'entreprise veut reconnaître leur expertise et mettre à profit leur expérience.





Maintenir et améliorer les capacités de travail, et maintenir les travailleurs en activité dans le secteur manufacturier

Zumtobel Group AG

Autriche

www.zumtobelgroup.com

Le problème

Le groupe Zumtobel est un fabricant de systèmes d'éclairage et de gestion d'éclairage. À l'instar de nombreuses autres entreprises, Zumtobel reconnaît qu'il est indispensable de tenir compte des problèmes liés au vieillissement de la main-d'œuvre. Après avoir analysé la pyramide des âges des travailleurs, le département «Santé et âge» a développé un concept global pour la gestion de la santé axé sur les capacités de travail et le maintien en poste des groupes d'âge plus jeunes et plus âgés.

Mesures prises

Zumtobel a créé un nouveau département «Santé et âge», spécialement chargé d'étudier et de gérer les défis liés au vieillissement de sa main-d'œuvre au travers d'analyses détaillées et de l'élaboration de solutions destinées à améliorer les politiques et les pratiques de l'entreprise.

Une première évaluation a révélé que le plus grand groupe d'employés au sein de l'entreprise était celui des 40-49 ans. L'évaluation des capacités de travail a, quant à elle, montré que les capacités de travail de 25 % des employés étaient soit critiques soit seulement modestes. En outre, Zumtobel comptait un nombre très limité de travailleurs âgés de plus de 62 ans.



Le nouveau département a recherché des solutions aux problèmes suivants:

- comment maintenir et améliorer les capacités de travail du plus grand groupe d'employés (40-49 ans)?
- que peut faire l'entreprise pour conserver les jeunes travailleurs?
- que peut faire l'entreprise pour maintenir en poste plus longtemps les employés âgés (50-59 ans)?

Pour résoudre ces problèmes, le département a programmé et mis en œuvre, dans ses politiques et pratiques, des changements visant à garantir que les employés sont physiquement capables de continuer à travailler et qu'ils ont la volonté de rester actifs plus longtemps. Ces mesures ont nécessité un engagement de la direction, l'objectif principal étant de maintenir les capacités de travail et d'améliorer le bien-être de tous par une organisation du travail qui permette un vieillissement actif et en bonne santé, notamment la gestion des compétences, la formation et le mentorat. Le département a désigné six domaines dans lesquels des mesures étaient nécessaires:

- obligations légales en matière de sécurité sur le lieu de travail — des changements sur le plan ergonomique ont été apportés aux postes de travail afin qu'ils soient davantage adaptés à l'âge;
- gestion de la présence — un soutien préventif et correctif a été mis en place;
- promotion de la santé au travail — les employés ont été encouragés à faire de l'exercice. Dans cette optique, l'entreprise a investi dans des vélos électriques afin de les louer à ses employés. Elle a également proposé des cours de yoga et organisé une série de discussions sur l'aptitude au travail;
- style de leadership et comportement de la direction — une formation mettant l'accent sur le bien-être, l'appréciation et la reconnaissance des employés a été mise en place à l'intention des chefs d'équipe;
- gestion de la réinsertion professionnelle — une procédure a été établie pour le retour à l'emploi des membres du personnel après une longue période d'absence, fondée sur un accompagnement du personnel afin de faciliter la transition; et



- gestion des questions générationnelles — des mesures ont été prises pour éviter tout préjugé attaché au terme «vieillissement» au sein de l'entreprise, et les avantages de la coopération entre jeunes et moins jeunes ont été mis en avant.

Résultats obtenus

- Tous les changements apportés aux pratiques de l'entreprise ont été décidés sur la base d'une analyse approfondie effectuée par le département «Santé et âge» afin de s'assurer qu'ils seraient efficaces et qu'ils correspondraient aux besoins réels de l'entreprise.
- Depuis 2015, huit employés ont pu être réintégrés avec succès dans l'entreprise après de longues périodes d'absence, dans la plupart des cas à la suite d'un traitement pour maladie mentale ou pour un cancer.

- Des réunions sur le retour à l'emploi après une période de maladie ont été organisées afin de déterminer les mesures à prendre pour éviter de nouvelles absences.
- Des objectifs pour un développement démographique optimal au niveau de l'entreprise ont été définis pour l'exercice 2016-2017 et sont actuellement mis en œuvre.

Les mesures sont destinées à garantir que les employés sont physiquement capables de continuer à travailler et qu'ils ont la volonté de rester actifs plus longtemps.

La direction et les mineurs travaillent main dans la main pour limiter les départs à la retraite prématurés



Rudnik

Serbie

www.contangorudnik.co.rs

Le problème

Rudnik est une entreprise minière privée spécialisée dans la production et la transformation des minerais de plomb, de zinc et de cuivre. Lors de sa privatisation en 2004, l'entreprise a reconnu que ses systèmes de gestion de la sécurité et de la santé étaient inadaptés, que les procédures de sécurité et de santé au travail et la gestion de la sécurité et de la santé étaient insuffisantes, que les équipements étaient vétustes et que le personnel manquait de formation et de motivation, ce qui se traduisait par des maladies, des accidents et des départs à la retraite prématurés. La retraite anticipée de travailleurs hautement qualifiés âgés de 45-50 ans faisait baisser davantage encore le niveau de compétences et d'expérience de la main-d'œuvre. L'entreprise était aussi préoccupée par les capacités professionnelles de certains membres plus âgés de son personnel par rapport aux fonctions qu'ils exerçaient. Elle a reconnu qu'il était indispensable de maintenir ses travailleurs en poste.

Mesures prises

Rudnik a entièrement revu ses pratiques en matière de sécurité et de santé dans la mine. Pour faire face à la perte de compétences résultant des retraites anticipées, Rudnik a engagé 30 mineurs professionnels expérimentés d'une mine voisine afin qu'ils forment de nouveaux employés et qu'ils leur transmettent leurs connaissances et leur expérience des bonnes pratiques en matière de sécurité et de santé dans un environnement minier. L'entreprise a également conclu un accord informel de partage des connaissances avec une autre mine active dans la région, élargissant ainsi le champ d'expérience dont pouvaient bénéficier leurs employés.

Un système de sécurité et de santé au travail moderne et conforme aux directives nationales a été mis en place, et les employés ont été dotés d'équipements de protection individuels adaptés. Des mesures en faveur de la sécurité et de la santé au travail pour tous ont été mises en œuvre, avec des procédures et des améliorations permanentes, notamment une formation continue et une

évaluation régulière des risques. L'entreprise a noué des liens étroits avec les autorités nationales compétentes, une collaboration dans le cadre de laquelle Rudnik reçoit régulièrement des suggestions pour améliorer ses pratiques en matière de sécurité et de santé. Un syndicat et un comité de la sécurité et de la santé au travail ont par ailleurs été créés afin de permettre aux employés de faire entendre leur voix à ce sujet.

Outre l'alignement des conditions de travail dans la mine sur les meilleures pratiques recommandées, Rudnik souhaitait également investir dans ses employés afin de garantir durablement leur sécurité et leur santé et, dans la mesure du possible, réduire les départs à la retraite prématurés. Elle a mis en place une police d'assurance volontaire couvrant les accidents du travail et les maladies professionnelles. L'entreprise a également créé un programme de suivi médical et soumet régulièrement tous ses employés à des dépistages. En outre, Rudnik a conclu un accord avec un prestataire de soins médicaux attiré pour la prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Enfin, Rudnik célèbre la journée serbe des mineurs et, avec la participation des autorités et médias locaux, profite de cette occasion pour sensibiliser le public à l'importance de la sécurité et de la santé au travail dans le secteur minier.





Résultats obtenus

- Un système de formation à l'intention des mineurs a été mis au point.
- Une nette diminution des accidents du travail a été observée et aucun cas de maladie professionnelle n'a été signalé depuis la privatisation.
- L'âge du départ à la retraite a augmenté depuis la mise en œuvre des interventions.
- La mise en œuvre des pratiques en matière de sécurité et de santé a renforcé l'attrait de l'entreprise comme lieu de travail et, du même coup, fait baisser le taux de rotation du personnel.

L'entreprise a noué des liens étroits avec les autorités nationales compétentes, une collaboration dans le cadre de laquelle Rudnik reçoit régulièrement des suggestions pour améliorer ses pratiques en matière de sécurité et de santé.

Aider les travailleurs du secteur de la construction à rester en bonne santé jusqu'à l'âge de la retraite



Lujatalo Oy

Finlande

www.lujatalo.fi

Le problème

Lujatalo est une entreprise de construction familiale spécialisée dans les travaux de rénovation et de construction à haute efficacité énergétique. Près de la moitié de ses travailleurs ont plus de 45 ans. Compte tenu de la nature très éprouvante sur le plan physique des travaux de construction, il est souvent difficile de continuer à travailler jusqu'à l'âge légal de la retraite. Les travailleurs de ce secteur souffrent généralement de problèmes musculo-squelettiques, mais le travail de surveillance est aussi associé à une charge de travail mentale et à des niveaux de stress accrus.

Mesures prises

L'entreprise a estimé qu'il était indispensable de prendre des mesures pour améliorer la durabilité de la vie active pour tous les travailleurs. Un modèle d'intervention précoce assorti d'actions de suivi pour les personnes aux capacités de travail restreintes a été adopté. Les interventions sont mises en œuvre en coopération avec les contremaîtres, les services de médecine professionnelle et les compagnies d'assurance, sous la houlette du responsable de l'entreprise pour la santé et le bien-être.

Lujatalo assure le reclassement professionnel, notamment au travers de périodes d'essai et de la reconversion, par exemple la reconversion de charpentiers très expérimentés en contremaîtres. Le changement de tâches ou de contenu du travail permet aux travailleurs de poursuivre leur carrière jusqu'à ce qu'ils puissent percevoir leur pension de vieillesse. On estime que jusqu'à deux tiers des travailleurs contraints à une retraite anticipée en raison de la nature physiquement éprouvante de leur emploi pourraient être maintenus en poste grâce au reclassement professionnel.

Les idées relatives à l'allègement de la charge du travail de construction et à l'amélioration de la sécurité ont été rassemblées dans la banque de données Lujavire. Cette banque de données électronique sur l'ergonomie sera rendue accessible à tous les employés par l'intermédiaire d'une application pour smartphones.

Les observations concernant la sécurité sont recueillies au moyen de l'application de sécurité, qui permet de photographier des observations afin d'illustrer d'éventuelles lacunes et qui est aussi particulièrement utile pour les



travailleurs étrangers qui ne parleraient pas le finnois. En outre, l'entreprise incite ses employés à signaler les problèmes en offrant chaque mois des récompenses sous forme de billets de cinéma.

Lujatalo promeut également la sécurité lors des déplacements vers le lieu de travail en subventionnant l'achat de pneus de vélo cloutés pour les employés qui se rendent au travail à vélo, une initiative qui encourage en même temps l'activité physique.

Les travailleurs exposés à une surcharge psychique font l'objet d'un soutien et d'un suivi, par exemple par le biais de mesurages «Firstbeat Lifestyle Assessment», qui aident les employés à reconnaître le stress et à recenser les points à améliorer (activité physique, nutrition, sommeil).



Résultats obtenus

- Le nombre d'accidents avec arrêt de travail a chuté, de 116 à 13,9 (par million d'heures de travail) entre 2005 et 2015.
- Le nombre d'accidents graves ayant entraîné une absence de plus de 30 jours a baissé à un ou deux par an, l'entreprise ambitionnant de ramener ce chiffre à zéro d'ici à 2020.
- Le reclassement professionnel, généralement par la reconversion, a permis de réduire fortement les coûts liés à la retraite anticipée.
- Une culture de la prévention s'est développée, comme en atteste le nombre d'observations concernant la sécurité, qui est passé de 18 en 2010 à 1 425 en 2015, en partie grâce au développement de l'application de sécurité.

Le reclassement professionnel peut aider les employés exerçant un emploi éprouvant à éviter un départ à la retraite prématuré.

«Run Your Health» — Aider les employés de tous âges à prendre soin de leur santé



SAP SE

(exemple local SAP Pays-Bas)

www.sap.com



Le problème

SAP SE est l'un des plus grands fabricants indépendants de logiciels dans le monde. Comme dans le secteur des logiciels en général, les employés de SAP sont confrontés à certains risques qui menacent la durabilité de leur vie active, comme le stress, en raison de l'évolution rapide de l'industrie technologique, et à des problèmes de santé physiques dus à la nature sédentaire du travail de bureau. Ceux-ci peuvent entraîner des troubles musculo-squelettiques ou d'autres problèmes de santé, ainsi qu'une baisse de la satisfaction au travail et des difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée.

Mesures prises

SAP appréhende ces problèmes de façon globale et proactive. SAP Pays-Bas en est un bon exemple: pendant une année, l'entreprise a mis en œuvre un programme baptisé «Run Your Health» (Prenez votre santé en main) en vue de sensibiliser ses employés aux risques liés à l'inactivité professionnelle, d'encourager les changements de comportement afin d'améliorer durablement la santé et de favoriser une culture de la santé sur le lieu de travail par un leadership fort.

Au début du programme, des outils et des équipements ont été installés dans les bureaux afin d'inciter les employés à se déplacer plus souvent tout au long de la journée, et les participants ont été munis de dispositifs de biofeedback (rétroaction biologique). En outre, les espaces de travail ont été rendus plus ergonomiques dans le but de réduire les risques de troubles musculo-squelettiques, par exemple par l'installation de bureaux réglables en hauteur, de bureaux élevés pour des «réunions debout» et d'autres appareils d'exercice.

Des campagnes d'affichage ont été lancées pour rappeler aux employés de se mouvoir régulièrement et de faire de l'exercice tout au long de la journée afin de lutter contre l'inactivité et d'encourager des changements de comportement simples, comme l'utilisation de l'escalier plutôt que de l'ascenseur. Des ateliers ont été organisés sur différents thèmes (notamment l'alimentation, le stress et



le sommeil) pour en expliquer les répercussions sur l'état de santé général. Des défis amusants en rapport avec la santé, assortis de petites récompenses, ont été proposés tout au long de l'année afin de stimuler la motivation des employés durant la campagne.

En complément du programme local «Run Your Health», SAP a aussi adopté une approche individuelle en proposant à ses employés des services de conseils personnalisés en matière de santé afin de les aider à adopter un mode de vie plus sain. L'entreprise a également amélioré son programme de retour à l'emploi de façon à cibler spécifiquement les risques du travail sédentaire sur la santé à long terme.



Résultats obtenus

- Plus de 250 employés, soit 50 % de la main-d'œuvre, ont participé volontairement au programme.
- Tous les participants ont déclaré avoir changé de manière positive leur comportement et leur façon de penser.
- Tous les participants ont déclaré avoir mieux compris les risques que la sédentarité fait peser sur la santé à long terme.
- Tous les participants ont déclaré avoir mieux compris le lien entre bonne santé et vie active durable.
- Les participants ont fait état des résultats suivants:
 - augmentation de 100 % d'une activité physique régulière;
 - augmentation de 30 % du nombre de pas enregistrés par mois;
 - réduction de 56 % des périodes de sédentarité.
- Un programme de suivi, intitulé «Run Your Balance» (Soyez maîtres de votre équilibre) et axé sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et sur le bonheur, sera mis en œuvre en 2017.

Des outils et des équipements tels que des dispositifs de biofeedback (rétroaction biologique) ont été installés dans les bureaux afin d'inciter les employés à éviter la sédentarité.

Projet Optima — Une formation à la santé, à la forme physique et à la résilience mentale à destination des travailleurs de la sécurité publique

SALUÉ

Centre de services pour le ministère de l'intérieur

République tchèque

www.zsmv.cz/optima

Le problème

Le travail des officiers de police, des pompiers et des autres membres des organismes de sécurité publique est physiquement et psychologiquement éprouvant. Le projet Optima, mis en œuvre par le centre de services pour le ministère de l'intérieur de la République tchèque, sensibilise à l'importance de prendre sa santé en main. Il propose une formation aux techniques de gestion du stress et à d'autres moyens de renforcer sa résistance physique et psychologique. Le projet s'adresse aux 70 000 membres et employés, de tous âges, des organismes de sécurité publique de la République tchèque.



Mesures prises

Le projet Optima a débuté il y a environ trois ans. La mise en œuvre méthodologique est actuellement en cours et prend la forme de programmes de formation pratique, de cours de réadaptation de deux semaines en internat et d'un soutien à l'éducation tout au long de la vie.

Les activités éducatives accroissent l'intérêt des membres pour l'amélioration de leur santé, de leur forme physique et de leur stabilité psychologique, et comprennent aussi des procédures de formation efficaces dans les domaines suivants:

- correction des habitudes posturales afin de réduire les risques d'accident et de stress, et d'accroître le rendement;
- relaxation;
- entraînement physique complet;
- gestion du stress;
- exercice physique afin de prévenir les douleurs au dos, aux épaules, dans la nuque, aux genoux et aux hanches;
- prévention des accidents et soutien au système immunitaire;
- aptitude fonctionnelle et résilience dans des situations de la vie réelle;
- meilleure qualité de sommeil;
- amélioration des capacités de concentration;
- alimentation; et
- gestion du stress dans des situations extrêmes.

Un DVD éducatif intitulé *Récupération et exercices de compensation à l'intention des membres des organismes de sécurité publique* a été produit, en coopération avec la caisse d'assurance maladie du ministère de l'intérieur et la faculté d'éducation physique et de sport de l'université Charles. D'autres vidéos et du matériel méthodologique sont actuellement en cours d'élaboration.

L'un des principaux outils du projet est le test Optima, qui évalue la condition physique, les niveaux de stress et l'habileté motrice en mesurant la variabilité du rythme cardiaque et l'activité électrique du cerveau au moyen d'une technologie de pointe. Cet outil confère une valeur ajoutée au processus de formation par l'utilisation du biofeedback.



Fort du succès du projet, le ministère de l'intérieur a décidé d'inclure cette méthodologie dans la formation de base de toutes ses forces de sécurité.

Résultats obtenus

- Changement de stratégie à l'égard de la santé, de la forme physique et de la résilience mentale dans un département du ministère de l'intérieur.
- Mise en œuvre de plus d'une centaine de programmes éducatifs, qui ont permis la formation de plus de 1 500 personnes; les membres se sont dits extrêmement satisfaits.

- Un accroissement démontrable de l'intérêt des membres pour la prise en charge de leur propre santé, de leur forme physique et de leur résilience mentale.
- Le test pilote Optima a livré des résultats préliminaires très positifs.
- Un DVD éducatif intitulé «*Récupération et exercices de compensation à l'intention des membres des organismes de sécurité publique*» a été distribué.

Le projet traite l'individu de manière globale, en mettant l'accent sur le lien entre le corps et l'esprit.

Encourager l'utilisation de dispositifs d'assistance dans les soins de santé

SALUÉ

Région du Jutland-Central (région du centre du Danemark)

Danemark

www.rm.dk/om-os/english/

Le problème

La région du Jutland-Central est une unité administrative du Danemark à laquelle incombe, en priorité, la responsabilité des soins de santé et notamment des services hospitaliers. Les transferts et les soins assurés par le personnel infirmier et les aides-soignants sont source de risque d'accidents et peuvent souvent conduire à une sortie prématurée du marché du travail. Le recours à des dispositifs d'assistance peut permettre de réduire le risque d'accidents de 40 %. Or, selon une enquête du Centre national danois de recherche pour l'environnement du travail, seuls 30 % du personnel soignant interrogé ont utilisé des aides au transfert. Ces chiffres ont mis en évidence la nécessité d'encourager l'utilisation des aides au transfert afin de protéger la sécurité et la santé des travailleurs.

Mesures prises

Dans le cadre de l'initiative en matière de transfert des patients, la région du Jutland-Central a créé le site internet «Portail des transferts» (*Transfer Portal*), qui est mis à jour en permanence. Ce site présente plus de 30 vidéos éducatives sur les types les plus courants de transferts de patients aux degrés d'autonomie divers. Les vidéos portent essentiellement sur les aides au transfert considérées comme les plus utiles par les travailleurs eux-mêmes. Un cours d'apprentissage en ligne a également été élaboré et testé par les employés. Il était important d'adapter ce cours aux besoins spécifiques de chaque service et de chaque personne. C'est pourquoi il a été axé sur les types de transferts auxquels les employés sont le plus souvent confrontés.

La région a reconnu que, pour qu'elles puissent être utilisées efficacement au quotidien, il est essentiel que les aides au transfert soient facilement accessibles. Le budget régional consacré aux dispositifs d'assistance a été augmenté en conséquence et la technologie de ces dispositifs a été réorganisée de façon à optimiser les achats, la logistique et les opérations. Des projets régionaux, qui associaient les responsables des transferts de patients et les employés à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'action de services spécifiques, ont été mis en œuvre pour répondre aux besoins particuliers en matière de transfert de différents hôpitaux. Par ailleurs, des guides de conception présentant des normes de construction à respecter pour les projets de construction et de transformation (par exemple



en ce qui concerne les salles de bains, les salles de scanner, les chambres et les salles opératoires), de façon à pouvoir y ranger des dispositifs d'assistance et à disposer d'un espace suffisant pour procéder au transfert des patients, sont désormais publiés régulièrement dans la région.

Une approche globale a été suivie: les efforts ont été coordonnés dans l'ensemble de la région et un réseau régional de transfert des connaissances entre hôpitaux a été établi. La coopération entre les responsables régionaux et l'organisation régulière de réunions du réseau permettent de développer des interventions stratégiques et pratiques et de favoriser une amélioration continue.



Photographe: Helle Brandstrup Larsen

Résultats obtenus

- Le nombre d'accidents a diminué de 31 % entre 2011 et 2015.
- Les coûts imputables aux accidents liés aux transferts ont diminué de 52 %, soit de 4,8 millions de couronnes danoises (DKK) à 2,3 millions de DKK, durant cette même période.
- Les absences pour cause de maladie résultant d'accidents liés à des transferts ont diminué de 56 % entre 2013 et 2015.

- Les absences dues à des accidents liés à des transferts par rapport à l'ensemble des absences pour cause de maladie ont baissé de 20 à 10 % au cours de la même période.

La région du Jutland-Central a mis en œuvre des mesures ciblées pour promouvoir l'utilisation de dispositifs d'assistance pour les transferts de patients.

Réduire les risques professionnels pour les employés de plus de 50 ans

SALUÉ

Tarkett SpA

Italie

www.tarkett.com

Le problème

Tarkett est un producteur italien de revêtements de sol en linoléum naturel. L'entreprise indique que 34 % de ses employés qui opèrent sur des machines et travaillent dans les bureaux ont plus de 50 ans. Ce sont majoritairement les personnes appartenant à ce groupe d'âge qui sont touchées par les maladies. Tarkett est préoccupée par les problèmes cardiovasculaires de ses employés causés par le surmenage, les changements brusques de température, les troubles musculo-squelettiques, la perte de tonus, la baisse de la vue et de l'acuité visuelle et les chutes.

Mesures prises

Tarkett a pris des mesures globales et inclusives, et a commencé par procéder à une évaluation des risques dans le but de réduire les risques sur le lieu de travail. La direction, le médecin de l'entreprise et les représentants de la sécurité du personnel ont tous été associés à la planification et à la mise en œuvre des nouvelles mesures de sécurité. Lors de l'évaluation générale des risques, Tarkett a noté que des mesures préventives supplémentaires devaient être prises pour les membres du personnel âgés de plus de 50 ans.

Le département «Prévention et protection» organise tous les quatre ans des séances d'information sur des facteurs de risque spécifiques à l'intention de tous les employés. Il a été décidé d'augmenter la fréquence de ces séances (une tous les deux ans) pour les employés âgés de plus de 50 ans.

Tarkett a également renforcé les contrôles de la sécurité opérationnelle. L'entreprise a augmenté la fréquence des contrôles sur place. Ils sont ainsi devenus hebdomadaires pour les postes de travail des employés plus âgés et bimensuels pour les postes de travail des employés plus jeunes. Différents changements ont été opérés à la suite de ces contrôles, notamment la réduction de la charge de travail physique grâce à l'achat d'un palan électrique portable, et l'achat d'équipements plus ergonomiques. Par exemple, les boîtes à outils standards ont été remplacées par des servantes d'atelier et un auto-élévateur a été installé pour le levage du matériel, ce qui a permis de réduire la charge physique pesant sur tous les employés.

D'autres mesures ont été prises pour réduire les efforts et améliorer le confort, parmi lesquelles la modernisation des équipements de protection individuels, dans la mesure où



l'utilisation d'équipements plus confortables peut en effet rendre le travail moins pénible. Ces équipements ont été modernisés et les anciens équipements ont été remplacés par d'autres qui offrent un degré de protection équivalent ou supérieur et que les employés jugent plus confortables.

En ce qui concerne le protocole en matière de santé, tous les employés sont soumis régulièrement à des examens médicaux standards réalisés par le médecin de l'entreprise. Afin que les besoins spécifiques des employés plus âgés soient pris en considération, le médecin de l'entreprise, en collaboration avec le département «Prévention et protection», a ajouté des points supplémentaires aux



examens à effectuer pour les travailleurs âgés de plus de 50 ans. Il s'agit notamment d'une évaluation annuelle de l'habileté motrice, de l'élasticité des muscles et de l'antigène prostatique spécifique (un marqueur biologique souvent élevé en cas de cancer de la prostate), en complément des examens sanguins de routine. Un examen cardiologique, un examen des yeux et des tests psychométriques sont réalisés deux fois par an.

L'entreprise a reconnu que les employés plus âgés pouvaient avoir besoin de davantage de repos que leurs collègues plus jeunes. Les employés de plus de 50 ans sont donc désormais autorisés à prendre des pauses plus longues et plus fréquentes si nécessaire. Les employés peuvent aussi demander à changer de poste de travail, soit à titre temporaire soit pour une durée indéterminée, pour permettre leur rétablissement physique ou psychologique.

Résultats obtenus

- L'indice de risque lié aux tâches effectuées par des travailleurs de plus de 50 ans a diminué de 80 %.
- Aucun accident impliquant un employé de plus de 50 ans ne s'est produit depuis 2010.
- En 2016, 80 mesures visant à améliorer le lieu de travail ont été recensées.
- Tous les employés âgés de plus de 50 ans ont passé le nouvel examen médical, plus approfondi, en 2016.

La direction, le médecin de l'entreprise et les représentants de la sécurité du personnel ont tous été associés à la planification et à la mise en œuvre des nouvelles mesures de sécurité.

Un système de gestion intégré pour une main-d'œuvre vieillissante dans l'industrie lourde

SALUÉ

Vassiliko Cement Works PLC

Chypre

vassiliko.com

Le problème

Vassiliko Cement Works produit du clinker et du ciment, et exploite plusieurs carrières. Comme cela est souvent le cas dans les industries où les tâches effectuées sont physiquement éprouvantes, le vieillissement de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise constitue un défi de taille pour Vassiliko. Sa main-d'œuvre est en effet constituée à 34 % d'employés âgés de 50 à 64 ans. Les travailleurs âgés actifs dans l'industrie lourde sont exposés à un risque de départ à la retraite prématuré et d'invalidité si l'environnement de travail et les contraintes de leurs tâches ne sont pas adaptés à l'évolution de leurs capacités.

Mesures prises

L'entreprise a procédé à une évaluation des risques en s'intéressant plus particulièrement à ceux auxquels sont exposés les employés plus âgés. Vassiliko a reconnu que les travailleurs âgés étaient particulièrement vulnérables aux risques que posent le travail posté et les charges de travail très lourdes. Soucieuse de réduire les risques, l'entreprise a augmenté de quatre à cinq le nombre d'équipes en engageant 15 nouveaux travailleurs, permettant à ses employés de prendre des pauses plus longues entre les périodes de travail. Des améliorations ont été apportées à l'environnement de travail afin de le rendre plus ergonomique. Deux nouveaux élévateurs ont ainsi été installés dans le but de réduire les efforts physiques et les risques de troubles musculo-squelettiques. L'entreprise a aussi entièrement rénové ses bureaux en appliquant des principes ergonomiques pour améliorer l'environnement de travail.

Vassiliko organise des visites médicales à l'intention de son personnel. Des dossiers médicaux électroniques ont été créés pour tous les membres de son personnel, en coopération avec la médecine du travail. Grâce à cela, des certificats de durabilité du travail ont pu être créés pour chaque employé, ce qui permet à l'organisation de déterminer quelles tâches un travailleur est apte à effectuer et quelles mesures peuvent être prises pour améliorer encore les conditions de travail. Dans les cas

où un travailleur ne peut plus effectuer le même travail en raison de problèmes de santé, l'entreprise privilégie son reclassement. La décision d'affecter un travailleur à d'autres tâches est prise d'un commun accord entre le travailleur lui-même, le médecin du travail et la direction. L'entreprise a également installé un service de premiers secours sur le site et engagé une infirmière qui y assure une permanence durant les heures de travail normales. Vassiliko a fait l'acquisition de deux défibrillateurs et 42 employés ont été formés à leur utilisation et à la réanimation cardiopulmonaire.

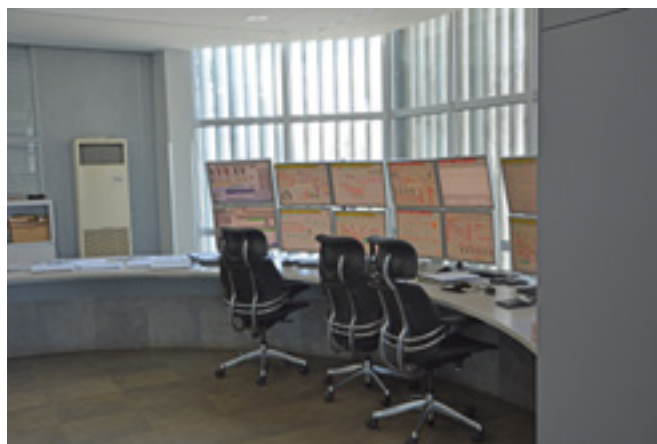
Par ailleurs, Vassiliko a mis en œuvre un programme de changement de culture dans le cadre duquel elle a créé des équipes composées d'employés d'âges et d'horizons variés, à différents niveaux de l'entreprise. L'objectif était de promouvoir l'esprit d'équipe et l'intégration, ainsi que la coopération entre employés jeunes et moins jeunes. L'entreprise a également lancé des programmes de formation à destination des employés plus âgés, portant sur la prévention des accidents et la gestion du stress ainsi que sur les nouvelles technologies. Afin de préserver la santé mentale de ses employés, elle a organisé des séances avec un psychiatre sur le thème du stress et la façon de le gérer.



Résultats obtenus

- Le rendement des travailleurs a augmenté dans tous les groupes d'âge.
- Les mesures destinées à améliorer l'environnement de travail ont permis d'accroître la satisfaction au travail des employés.
- La création d'une cinquième équipe a permis aux employés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.
- Plus de 90 employés ont participé aux séances avec le psychiatre et ont ainsi reçu des conseils sur la gestion du stress.

L'entreprise a procédé à une évaluation des risques en s'intéressant plus particulièrement à ceux auxquels sont exposés les employés plus âgés.



Réduire les risques liés au travail posté pour une vie active plus durable

SALUÉ

Loders Croklaan

Pays-Bas

ioiloders.com

Le problème

Loders Croklaan, un fournisseur d'huiles alimentaires qui emploie 450 personnes, est une entreprise dont la main-d'œuvre vieillit. Le travail y est physiquement éprouvant. L'entreprise restant en activité 24 heures sur 24, le travail posté est indispensable. Ces facteurs, associés au vieillissement de la main-d'œuvre, constituent un défi pour l'entreprise, qui doit trouver des moyens d'assurer une vie active durable.

Mesures prises

Loders Croklaan a estimé que le plus important était de prendre des mesures pour associer davantage les employés à la gestion de la sécurité et de la santé. Pour ce faire, l'entreprise a adopté une approche ascendante: un groupe de pilotage composé d'employés issus de tous les services de l'organisation, de représentants de la direction, de membres du département des ressources humaines et des représentants du comité d'entreprise et des syndicats a été créé en vue de l'élaboration d'un plan de projet auquel participeraient tous les membres de l'organisation et qui serait soutenu par ceux-ci.

Les ateliers organisés et le questionnaire complété par les employés ont révélé que les trois principaux domaines nécessitant des améliorations étaient le travail posté, le mode de vie sain et la durabilité de l'aptitude au travail. Trois équipes ont été constituées, chacune étant chargée d'un thème spécifique.

À la suite des recommandations formulées par l'équipe en charge du thème du travail posté, le travail à temps partiel a été jugé nécessaire et un système d'emploi partagé a été instauré. Ce système permet aux employés de travailler à temps partiel et ainsi de bénéficier de périodes de récupération plus longues entre les périodes de travail. Les employés ont été sensibilisés aux options de retraite à temps partiel et ont reçu des informations à ce sujet.

Un stage en interne a été organisé et de petits films sur les différents départements ont été réalisés afin de montrer les types de tâches qui y sont effectuées. Les employés peuvent demander à participer aux stages en interne en vue d'acquérir des connaissances dans d'autres domaines et les compétences nécessaires pour changer de travail au sein de l'entreprise.

Pour encourager les employés à apporter des changements positifs à leur mode de vie, l'entreprise a programmé divers événements comprenant des activités en rapport avec l'alimentation, la relaxation et l'exercice. Aujourd'hui, Loders Croklaan propose diverses activités, parmi lesquelles des excursions à vélo, un entraînement à la course à pied, de la natation et du taï chi. Un atelier sur l'alimentation a été organisé, des fruits ont été distribués gratuitement et des brochures d'information ont été fournies afin de sensibiliser les employés à l'importance d'une alimentation saine.





Résultats obtenus

- Les équipes en charge des améliorations qui avaient été formées au début du projet ont poursuivi leurs travaux de façon indépendante après la fin de la période d'essai.
- La mise en œuvre d'un système de travail partagé pour atténuer les risques associés au travail posté a été accueillie favorablement par les employés.
- Les employés ont eu la possibilité de suivre une formation en interne afin de se familiariser avec les autres domaines de travail et de pouvoir changer de département.
- Les employés étaient bien informés du processus et y ont largement participé. Ils se le sont approprié, tandis que, de son côté, l'entreprise joue un rôle d'encouragement/de facilitation.
- Différents canaux de communication ont été utilisés: ateliers, réunions, brochures.
- La durabilité de l'emploi a été intégrée dans les pratiques quotidiennes de Loders Croklaan et figure à l'ordre du jour des réunions de la direction.

Engagement des employés: les employés sont la source d'inspiration de cette approche, et l'entreprise leur offre la possibilité de mettre en pratique leurs idées concernant la durabilité de l'aptitude à l'emploi.

Promotion de la santé mentale et physique au travail au sein d'un service de police

SALUÉ

Direction de police de Murska Sobota

Slovénie

www.policija.si

Le problème

La direction de police de Murska Sobota est l'une des huit directions de police régionales autonomes de Slovénie. Le travail des officiers de police est physiquement et émotionnellement éprouvant. C'est pourquoi il est important de veiller au bien-être physique et psychologique des employés et, ce faisant, d'accroître la durabilité de leur vie active. Une analyse de la pyramide des âges de la direction de police a révélé que 60 % des employés étaient âgés de plus de 40 ans, l'âge moyen étant de 44 ans en 2015.

Mesures prises

La direction a mis sur pied un groupe de travail composé de représentants exerçant diverses fonctions au sein de l'organisation, spécifiquement chargé d'élaborer des mesures visant à promouvoir et à améliorer la santé physique et psychologique sur le lieu de travail. Ce groupe comptait également en son sein un membre de l'Institut national de santé publique et le représentant des travailleurs en charge de la sécurité et de la santé au travail, et les deux principaux syndicats policiers ont été tenus informés de l'évolution du projet.

L'objectif de ce projet était d'apporter des changements aux politiques de l'organisation ainsi que sur le lieu de travail de façon à créer un environnement favorable et des conditions de travail appropriées, et plusieurs mesures de promotion de la santé au travail ont été mises en place dans ce cadre. Les employés de tous âges étaient encouragés à participer aux initiatives. Le groupe de travail s'est concentré sur l'évaluation des risques, en mettant en évidence les dangers et en définissant les mesures à prendre pour réduire les risques. Aux fins de cette analyse, il s'est appuyé sur le dépistage médical préventif, l'évaluation de la santé et un questionnaire sur le stress. L'objectif du groupe de travail était de veiller à ce que les employés présentant des



besoins particuliers (par exemple les femmes enceintes, les cadres âgés et les travailleurs souffrant d'une maladie chronique ou d'une invalidité) puissent être affectés à un poste approprié.

Dans le cadre du projet, des ateliers ont été organisés sur différents thèmes, notamment la promotion de modes de vie sains, la gestion du stress, le renforcement des relations au travail, l'intensification de l'activité physique, la sensibilisation à l'abus d'alcool et au tabagisme, la reconnaissance du harcèlement au travail et l'exposition aux maladies infectieuses sur le lieu de travail.

Résultats obtenus

- L'approche active et globale adoptée par la direction de police a permis d'accroître la satisfaction des employés.
- Le nombre d'absences pour cause de maladie a diminué après l'intervention.
- Des points d'information sensibilisant à l'alimentation saine et à l'exercice ont été installés sur le lieu de travail, et de la documentation sur les choix de mode de vie a été ajoutée sur la page intranet de l'organisation.
- Les ateliers ont été accueillis favorablement par les employés.
- Les interventions visant à promouvoir la bonne forme physique, parmi lesquelles des activités de musculation, de la randonnée récréative, la célébration de la Journée mondiale de la santé et des concours de cuisine, ont connu un franc succès.

Le projet avait pour but de changer les politiques et d'encourager la participation des employés de tous âges.



Vers une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le secteur de la fabrication de produits chimiques

SALUÉ

Duslo, a.s.

Slovaquie

www.duslo.sk

Le problème

Duslo est une entreprise de produits chimiques qui fabrique des composés chimiques organiques et inorganiques. Dans un environnement de travail où il est fréquent d'être exposé à des substances chimiques dangereuses et à des températures élevées, l'erreur humaine peut avoir des conséquences dramatiques. La sécurité et la santé au travail représentent donc une préoccupation majeure pour l'entreprise. La moyenne d'âge des employés de Duslo est supérieure à 45 ans. L'entreprise reconnaît que ces employés plus âgés possèdent une très grande expérience, mais aussi qu'ils sont associés à une augmentation des risques, notamment à une fréquence accrue des troubles musculo-squelettiques et à une plus grande prédisposition aux accidents du travail.

Mesures prises

Duslo a entrepris des recherches intensives afin de déterminer quels domaines préoccupaient les employés, et a utilisé les informations recueillies pour mettre au point un programme de soins à l'intention des employés et mettre en œuvre des mesures appropriées pour réduire les risques

professionnels et améliorer le rendement des travailleurs. Les employés ont été sensibilisés à ce programme par le biais de réunions, de l'intranet de l'entreprise, de panneaux d'affichage et de la revue de l'entreprise.

Afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques, des évaluations ergonomiques sont réalisées tous les ans et des équipements ergonomiques sont fournis aux employés. Des «séminaires sur la colonne vertébrale», axés sur la posture assise correcte à adopter, ont été organisés. Des exercices individuels et de groupe sous la supervision d'un thérapeute, notamment des séances de réadaptation en piscine, sauna et jacuzzi, ont également été proposés au personnel.

Des cours professionnels sur l'alimentation saine ont été organisés et des compléments alimentaires ont été distribués gratuitement aux employés. Les contacts intergénérationnels ont été encouragés au travers d'initiatives de partage des connaissances. Les employés plus âgés ont fait part aux plus jeunes de leurs expériences en matière de techniques de production ainsi que concernant des problèmes et solutions particuliers, tandis que, de leur côté, les jeunes employés ont partagé avec leurs collègues plus âgés leur expertise dans le domaine





des nouvelles technologies, comme les programmes informatiques, permettant ainsi à ces réunions de constituer des échanges mutuellement bénéfiques.

Afin d'encourager la mixité générationnelle et de favoriser une bonne santé physique et psychologique, Duslo a également incité ses employés à participer à des activités sportives. Plusieurs activités ont été organisées, dont un tournoi de football, un championnat de bowling, et un club de course à pied a été créé. Une journée des employés et une journée sportive annuelles ont également été instaurées à l'intention des travailleurs et de leurs familles afin de créer une meilleure atmosphère en permettant aux employés de tisser des liens avec leurs collègues de tous les services de l'entreprise et de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Plusieurs mesures ont aussi été mises en place pour réduire les risques psychosociaux. Des séminaires sur le stress et sur la façon de le gérer ont été organisés, et des consultations discrètes et gratuites avec un psychologue ont été proposées à tous les employés. Par ailleurs, Duslo a pris une mesure particulièrement innovante: la création d'un centre de soins destiné à accueillir les proches âgés de ses travailleurs. Les employés ayant des personnes à charge pouvaient déposer leurs proches au centre durant

leurs heures de travail, rassurés de les savoir pris en charge par des professionnels, sous surveillance médicale.

Résultats obtenus

- Une diminution des congés de maladie liés au stress, à la dépression et à d'autres problèmes de santé mentale a été observée.
- Depuis le début du projet, les niveaux de productivité et de satisfaction des clients ont augmenté.
- Les activités destinées à renforcer les relations interpersonnelles au travail ont permis d'améliorer l'environnement de travail et ont accru la fréquence des événements sociaux.
- Depuis le début du projet, les employés manifestent davantage d'intérêt pour l'activité physique et l'adoption de modes de vie plus sains.

Duslo a pris une mesure particulièrement innovante: la création d'un centre de soins destiné à accueillir les proches âgés de ses travailleurs.

Allonger les carrières par le bien-être au travail

SALUÉ

Fédération des industries technologiques finlandaises

Finlande

teknologiateollisuus.fi

Le problème

La Fédération des industries technologiques finlandaises est une organisation regroupant une centaine d'experts, qui représente les intérêts des entreprises technologiques finlandaises. Elle est confrontée au vieillissement de sa main-d'œuvre, l'âge moyen de ses employés étant de 49 ans. Il est indispensable qu'elle conserve sa main-d'œuvre actuelle, qu'elle réduise le nombre de départs à la retraite prématurés lorsque cela est possible et qu'elle encourage le transfert de connaissances entre les employés plus âgés et leurs collègues plus jeunes. Le plan de l'organisation en matière de sécurité et de santé au travail a mis en évidence plusieurs facteurs contribuant à la surcharge psychique, comme les tâches éprouvantes, une lourde charge de travail et les difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée.



Mesures prises

Une équipe sur le bien-être au travail a été mise sur pied afin d'étudier les facteurs considérés comme des générateurs de stress psychologique ou physique. Cette équipe, constituée de membres de différents groupes du personnel et de la direction, dirige le processus de développement organisationnel. L'indice de bien-être au travail mesuré (sur une échelle de 0 à 10) par une enquête personnelle Radar est utilisé pour déterminer les domaines qui doivent être améliorés. Les dimensions analysées dans cette enquête sont: la santé et les capacités fonctionnelles, la compétence, la motivation, les conditions de travail et la gestion, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, et les capacités de travail.

Tous les résultats de l'enquête sont diffusés au sein de l'organisation, et tous les membres du personnel sont associés au processus de prospection d'idées (brainstorming) pour améliorer l'environnement de travail. Les principales mesures visant à améliorer le bien-être sont consignées dans un plan d'action, dont l'évolution est suivie par le groupe de la direction, qui fait ensuite rapport au conseil d'administration une fois par mois.

L'un des domaines nécessitant des mesures mis en évidence par l'enquête était l'aménagement des horaires de travail des employés âgés de 35 à 44 ans. L'enquête a indiqué que, pour ce groupe, l'aménagement des horaires de travail était l'un des principaux facteurs influençant les capacités de travail. En réponse à ces conclusions, l'organisation a mis en œuvre un système de travail souple permettant aux employés de recourir au télétravail dans certaines situations. Dans l'ensemble, les scores de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et du bien-être au travail ont augmenté après l'instauration de ce système souple.

L'incohérence du leadership a été reconnue comme un problème susceptible de nuire au bien-être au travail. Un programme de développement systématique des dirigeants a donc été mis en place. Un forum des chefs de service, qui se réunit six fois par an pour participer à des activités de développement, a été créé. Le processus repose sur le cycle de développement du leadership: la définition d'un bon leadership, le feedback et le suivi du développement. Un feedback 360 degrés, deux fois par an, est utilisé pour déterminer les points forts et les domaines nécessitant des améliorations.



Résultats obtenus

- Tous les aspects de l'organisation ont été modifiés de façon à améliorer le bien-être des employés. Des changements ont notamment été apportés aux politiques et aux activités relatives à la sécurité et à la santé au travail, aux processus de développement personnel et au leadership organisationnel.
- L'indice de bien-être au travail a augmenté, de 7,74 en 2013 à 8,51 en 2016.
- Les scores de l'enquête concernant les capacités des employés de continuer à travailler jusqu'à la retraite se sont, eux aussi, améliorés, de 8,01 en 2013 à 9,04 en 2016.
- Les employés âgés de 35 à 44 ans avaient estimé leur satisfaction par rapport à leur capacité de concilier vie professionnelle et vie privée à 5,83 en 2013; ce chiffre

a enregistré une forte hausse, atteignant 8,35 en 2016, après l'instauration et l'expansion du système de travail souple qui permet aux employés de travailler à domicile.

- Globalement, la satisfaction par rapport à la direction s'est améliorée, passant de 7,81 en 2015 à 8,25 seulement six mois plus tard, en 2016.

Les employés ont indiqué avoir réussi à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée depuis la mise en place du système souple.

Un programme de physiothérapie pour prévenir les accidents du travail liés au surmenage et mettre en œuvre des changements mesurables dans toutes les entreprises partenaires

SALUÉ



Toyota Material Handling

Belgique

www.toyota-forklifts.eu

Le problème

Toyota Material Handling emploie plus de 4 500 techniciens mobiles (environ 50 % de la main-d'œuvre) à travers l'Europe pour assurer l'entretien du matériel de manutention de ses clients. Dans le cadre de sa participation à la campagne «Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge» et d'une consultation des parties prenantes, l'entreprise a indiqué que le vieillissement de la main-d'œuvre constituait un problème majeur et que les parties prenantes souhaitaient la transparence à ce sujet. À la suite d'une enquête menée récemment, Toyota Material Handling a reconnu que 15 % de sa main-d'œuvre en Europe étaient âgés de plus de 50 ans. Dans les usines de l'entreprise, l'automatisation a permis de supprimer les tâches impliquant le soulèvement de charges lourdes. Toutefois, les techniciens mobiles qui travaillent sur des camions sur les sites des clients n'ont pas la possibilité d'automatiser les opérations de manutention comme dans les usines. Toyota Material Handling a reconnu que le surmenage était la principale cause d'accidents du travail chez les techniciens de service.

Mesures prises

Face au relèvement des âges de la retraite, l'entreprise a compris qu'elle devait impérativement renforcer les mesures visant à aider les employés à adopter des pratiques de travail saines si elle voulait conserver sa main-d'œuvre hautement qualifiée et expérimentée. Toyota Material Handling a pris des mesures pour prévenir les accidents du travail liés au surmenage: il est apparu, après une analyse approfondie des données relatives aux accidents et des discussions tenues avec les techniciens de service, que les accidents étaient principalement imputables aux mauvaises pratiques de manutention manuelle. L'entreprise a donc mis au point un programme de physiothérapie.

Dans un premier temps, seuls les techniciens de service victimes d'un accident du travail lié au surmenage ont eu accès au programme. Le physiothérapeute externe a dispensé une séance de formation introductive alliant théorie et exercices pratiques. Cette séance a été enregistrée et partagée sur l'outil d'apprentissage en ligne interne, où elle pouvait être visionnée par tout le





personnel de l'entreprise. Le programme ayant rencontré un vif succès auprès des travailleurs victimes d'accident, il a ensuite été étendu à l'ensemble des employés, un cours de recyclage étant dispensé aux participants trois ans après leur formation initiale.

S'appuyant sur cet exemple, d'autres entités de Toyota, en République tchèque, en France, en Italie et en Suède, ont depuis renouvelé ou mis en place des programmes de physiothérapie similaires. Cet exemple a également été diffusé à l'extérieur par le biais des échanges de bonnes pratiques de l'EU-OSHA, organisés à travers l'Union européenne par Toyota Material Handling et d'autres partenaires officiels de la campagne tels que Seat, Siemens et Lego.

Résultats obtenus

- Au cours des deux dernières années, les accidents liés au surmenage ont diminué de plus de moitié.
- La proportion d'employés ayant pris congé en raison d'un accident a baissé, de 20 % en 2006 à 5 % en 2014.
- Aucun des employés victimes d'un accident lié au surmenage n'a subi un accident similaire après avoir suivi le traitement de physiothérapie.
- Les coûts de l'absentéisme ainsi évités équivalent au quadruple des sommes investies dans les 337 séances de physiothérapie. Cela a également permis de réduire les primes d'assurance de l'entreprise.
- Les économies réalisées sont réinvesties dans des mesures en faveur de la sécurité et de la santé des employés en Espagne. Le fait d'être frappé par un objet a été désigné comme la deuxième principale cause d'accident. L'entreprise procède actuellement à une analyse et à l'amélioration des outils et équipements manipulés par ses techniciens de service mobiles.

Il est apparu, après des discussions avec les techniciens de service de l'entreprise, que les accidents étaient principalement imputables aux mauvaises pratiques de manutention manuelle.

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications gratuites:

- un seul exemplaire:
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes:
auprès des représentations de l'Union européenne (http://ec.europa.eu/represent_fr.htm),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)
ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (*).

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

L'EU-OSHA organise par ailleurs les campagnes «Lieux de travail sains», qui s'étendent sur deux ans. Les institutions de l'Union et les partenaires sociaux européens apportent leur soutien à ces campagnes, qui sont coordonnées au niveau national par le réseau de points focaux de l'Agence. La campagne 2016-2017, intitulée «Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge», a pour but d'aider les employeurs à faire face aux défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre et de sensibiliser à l'importance du travail durable tout au long de la vie active des employés.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) contribue à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence favorise la recherche, élabore et diffuse des informations fiables, mesurées et objectives en matière de sécurité et de santé, et crée des réseaux avec des organisations de toute l'Europe pour améliorer les conditions de travail.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, ESPAGNE
Courriel: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Office des publications