

« Gustave »

Éléments de correction

BTS Support à l'action managériale – E6 - « Gustave »

« Gustave » : Éléments de corrigé.

Relevé des compétences évaluées dans le sujet (BC3)

Première partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelles et géographiques

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques.

3.2.2 Contribution à l'aménagement des postes et organisations des espaces de travail physiques et virtuels

3.2.3 Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail

3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale

3.4.1 Suivi et analyse des indicateurs sociaux.

3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences

3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de formation professionnelle continue

Deuxième partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.3 Participation à l'intégration des nouveaux personnels

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques

3.2.3 Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail

3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale

« Gustave » : Éléments de corrigé.

1^{ère} Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Introduction du rapport :

L'entreprise GUSTAVE compte 747 salariés sur 3 sites bretons. Gustave est confronté à un environnement très concurrentiel et en constante évolution. L'organisation subit depuis quelques années un vieillissement de son effectif. Elle rencontre aussi, comme tout le secteur de l'Ameublement des difficultés de recrutement et dans la production. En effet, l'image de l'Ameublement est celle d'une activité en proie à l'instabilité économique et sociale. Pour se différencier dans cet environnement difficile, GUSTAVE s'appuie sur le « Made in France » et est la 1^{ère} entreprise du secteur à bénéficier d'une triple certification. Avec l'allongement de la vie professionnelle, et face au vieillissement présumé de ses effectifs, la prévention de l'usure devient une question centrale pour GUSTAVE : comment faire en sorte que les salariés travaillent en bonne santé, en restant compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle ?

L'objectif de ce rapport sera d'élaborer dans un premier temps un diagnostic RH de l'organisation visant à identifier et analyser ces phénomènes de vieillissement de l'effectif et de l'usure professionnelle. Nous nous pencherons dans un second temps sur les réponses à apporter pour faire face à ces difficultés et discuter leur possible mise en œuvre.

// DIAGNOSTIC

1- Constats

A ce jour les indicateurs montrent que l'entreprise commence à connaître des difficultés. En effet, les accidents du travail avec arrêt de travail concernant les seniors ont augmenté (+ 43% en 4 ans) alors que sur la même période leur effectif a baissé (-13,14%).

Concernant ces accidents, une majorité d'entre eux (78%) concerne des zones comme le dos les membres inférieures ou les mains qui risquent de favoriser l'usure professionnelle des salariés seniors.

Le taux de fréquence des accidents du travail des seniors est aussi en augmentation (+3,9 points), et le nombre de jours d'arrêts de travail a augmenté de 10,11 %. Le taux d'IPP est passé de 24 % à 33 %, soit une augmentation de 9 points.

Par contre, le taux de gravité diminue (-0,43 points) mais reste au-dessus des données sectorielles nationales. Ces conditions de travail difficiles ne sont pas sans conséquence sur la santé des salariés dits seniors.

L'effectif est aussi vieillissant, 37% des hommes ont plus de 50 ans et 18,5 % plus de 30 ans d'expérience. Même constat du côté des femmes : 31 % ont plus de 50 ans et 10% plus de 30 ans l'expérience.

Un autre constat s'avère inquiétant du point de vue démographique : le creux observable dans la pyramide des anciennetés. En effet, peu de salariés, environ 13,5 %, ont entre 5-10 ans d'expérience laissant un fossé générationnel se creuser.

L'entreprise doit donc se préparer à accompagner les seniors dans la fin de leur parcours professionnel en leur permettant mobilité, formation afin d'assurer leur employabilité.

	N-3	N-2	N-1	N	Évolution
Effectifs seniors	312	295	288	271	- 13,14 %
Accidents avec arrêt	7	7	9	10	+ 42,85 %
Taux Fréquence	9,06	9,37	12,15	13,05	+ 3,99 points
Jours d'arrêt	1908	1599	1770	2101	+ 10,11 %
IPP [1] en %	24	27	15	33	+ 9 points
Taux Gravité avec IPP	3,13	2,99	2,83	2,70	- 0,43 points

L'enquête BEST (annexe 4) met en lumière différents problèmes que le vieillissement de l'effectif salarié va exacerber :

- En termes de management : le rappel des règles de vie (664) et le manque de formation à la santé au travail (622) sont deux des revendications des salariés afin d'améliorer leur bien-être en entreprise.
- En termes de communication : le manque de réunion formelle (480) est aussi mis en avant.
- En termes de conditions de travail : les intérêts exprimés sur les salles de repos (664), le chauffage ou de meilleurs équipements (664 et 555) mettent en avant le fait que le confort au travail est une des priorités des salariés, encore plus on peut le penser, des seniors.

Gustave souffre aussi d'un développement trop lent et d'un investissement trop faible dans son SI. Les informations collectées ne sont donc pas utilisées de manière optimale ; principalement dans le domaine de la gestion de ressources humaines. Les problématiques de mobilité, de QVT ne sont pas soit identifiées soit comprises dans leur globalité. Les seniors peuvent donc souffrir de ce manque d'anticipation dans les besoins de l'entreprise.

Ces constats sont simples et soulignent les problématiques RH rencontrées chez GUSTAVE, vieillissement et usure professionnelle.

2- Causes et conséquences

a. Vieillessement de l'effectif :

Causes :

- La démographie française : La France connaît un vieillissement croissant de sa population. Cela va donc se traduire dans les entreprises par une augmentation des effectifs de plus de 45 ans.
- L'augmentation de la durée de temps de travail oblige les salariés à rester plus

longtemps dans l'entreprise.

- Un SIRH peu performant qui ne permet pas d'anticiper efficacement les problématiques de vieillissement de l'effectif.

Conséquences : Si rien n'est mis en place :

- À terme, l'entreprise, si elle n'anticipe pas, va perdre en compétences distinctives et en emplois de qualité avec les départs à la retraite et ou les départs anticipés.
- Une démotivation et une démobilité des salariés seniors qui sont plus sensibles à la dégradation des conditions de travail et l'évolution de leur environnement de travail. Le télétravail par exemple peut être vu comme un obstacle, une difficulté supplémentaire plus que comme une avancée.

b. L'usure professionnelle

Causes :

- La dégradation des conditions de travail :

La pénibilité des métiers de l'ameublement joue un rôle important sur l'aggravation des conditions de travail et l'usure professionnelle des seniors. Les accidents deviennent donc plus fréquents et plus graves ce qui contribue à une augmentation des arrêts de travail.

- Le manque d'accompagnement dans le parcours professionnel :

Le manque de formations aux nouvelles technologies et à la nouvelle organisation du travail (télétravail) a pour conséquence une employabilité dégradée et une résistance au changement qui peut porter atteinte à l'image des seniors dans l'entreprise. Le manque de communication et de management RH peuvent être à l'origine d'une usure professionnelle plus psychologique que physique.

- Le manque de reconnaissance des seniors dans l'entreprise :

Les seniors sont souvent considérés comme des salariés en « fin de vie » et leur management est souvent défaillant. Le fossé intergénérationnel est conséquent dans l'entreprise et peut avoir pour conséquence une dégradation du climat relationnel entre deux générations qui ne se comprennent pas. L'enquête BEST montre clairement qu'une grande partie des salariés aimerait des clarifications sur les nouvelles règles de comportements en vigueur dans l'entreprise.

Conséquences :

- Une augmentation possible de l'absentéisme chez les seniors due principalement à une usure professionnelle physique et psychologique.
- Des départs anticipés à la retraite en moins bonne santé. Conséquences négatives sur le processus de recrutement.
- Une perte en termes d'emplois et de compétences pas forcément substituée par un recrutement de qualité compte tenu que les jeunes ne sont pas attirés par le secteur de l'Ameublement.

Nous allons maintenant vous proposer une série de solutions susceptibles de répondre au problème de l'usure professionnelle chez les seniors.

II/ PROPOSITION DE SOLUTIONS : Favoriser la lutte contre l'usure professionnelles des seniors

1- Accord GPEC et dialogue social

Le dialogue social chez GUSTAVE doit être favorisé afin d'identifier les problématiques et apporter les solutions adéquates. L'accord GPEC 2017 doit donc être renforcé en prenant en compte l'usure professionnelle et permettre d'anticiper les départs à la retraite. Il doit aussi permettre d'accompagner les seniors vers la fin de leurs carrières en adaptant leur charge de travail à leurs conditions physiques et psychologiques.

2- Valoriser la mixité intergénérationnelle

GUSTAVE doit tout mettre en œuvre afin de faire de cette diversité intergénérationnelle une force pour l'entreprise. Le tutorat de jeunes recrues semble répondre à cette problématique. Une procédure doit donc être mise en place pour assurer le suivi et la formation des plus jeunes par les plus expérimentés quitte à devoir adapter le temps de travail des salariés seniors volontaires et leur accorder des primes ou gratifications au regard de leurs engagements auprès de l'entreprise. Il est impératif d'utiliser les compétences distinctives et l'expérience des seniors afin de favoriser l'intégration et la performance des plus jeunes. Cela va surtout permettre la reconnaissance de la valeur des seniors dans l'entreprise et diminuer la charge mentale et physique de leur activité de base.

3- Aider à la mobilité et à l'employabilité des seniors

Les salariés seniors doivent pouvoir avoir accès à des formations leur permettant de continuer à assurer leur employabilité et aider à assimiler les nouvelles pratiques et organisations de travail. Les seniors doivent pouvoir rester dans l'entreprise plus longtemps et continuer à faire valoriser leurs compétences et leur expérience. Cela les rassurera dans leur capacité à continuer à s'adapter à un monde professionnel de plus en plus dématérialisé. L'amélioration des procédures d'entretien de carrière et de bilan de compétences avec ces salariés est fortement recommandée. Il faut pouvoir donner de la visibilité à cette génération.

4- Communication et prévention des risques professionnels :

Le développement d'un SIRH performant doit être priorisé chez GUSTAVE. Il doit permettre à travers la construction d'outils de suivi et de prévention performants de réduire les risques professionnels liés à l'activité.

GUSTAVE doit pouvoir bénéficier d'une solution efficace afin de pouvoir consulter et faire circuler plus aisément les informations concernant les risques professionnels. Cet outil doit permettre d'identifier et définir les risques auxquels les salariés et plus particulièrement les seniors sont soumis. Il est important de pouvoir associer chaque risque à chaque catégorie de salarié et à chaque métier afin de réduire l'impact de l'activité sur l'usure professionnelle à laquelle sont soumis les salariés du secteur de l'Ameublement.

5- Qualité de vie au travail et ergonomie :

Les résultats de l'enquête BEST montrent clairement que les conditions de travail sont source d'inquiétudes chez les salariés encore plus chez les Seniors où le risque d'accidents graves augmente avec le temps. Faire appel à un expert de l'ergonomie afin de mettre en place des solutions efficaces et cohérentes semblent être une idée pertinente face à l'augmentation des accidents du travail et des TMS. Les seniors sont plus susceptibles d'être la cible de maladies professionnelles liées aux TMS. Au-delà de propositions d'outils, la formation des salariés doit aussi être un axe de travail à mettre en place en parallèle de l'amélioration de l'aménagement de l'espace de travail physique (principalement pour les salariés en usine) et virtuel (principalement pour les salariés au bureau).

Conclusion :

GUSTAVE doit s'évertuer à mettre en place les solutions les plus pertinentes rapidement afin de répondre à la problématique du vieillissement et de l'usure professionnelle. Nous soutenons que les Seniors ne doivent pas être considérés comme une catégorie de l'effectif salarié en déclin mais bien une source de performance de par leur grande expérience et leurs expertises. Ainsi, nous préconisons donc de prioriser les solutions suivantes

- Valoriser la mixité intergénérationnelle
- Aide à la mobilité et l'employabilité des seniors

2^{ème} Partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

1.a : outil préconisé DUERP (mais non obligatoire, un tableau suffit)

Attentes :

- Sur le fond : Le candidat doit identifier les différentes typologies de risques professionnels et les dangers encourus.

Ces risques sont identifiables à partir des annexes 4 et 10.

- Sur la forme : tableau avec un titre incluant la typologie du risque, moyen de prévention.

DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) chez « GUSTAVE »

TYPLOGIE DU RISQUE	DANGER	NIVEAU DU RISQUE	MESURE DE PREVENTION
Mécanique	- Happement des organes, - Écrasement	Très élevé	Contrôle régulier de l'état des machines formation
Physique	TMS	Élevé	Formation
Psychologique	Épuisement professionnel Harcèlement	Élevé	Réduction de la charge de travail Management bienveillant Gestion du stress

1. b) utilisation de l'outil

- définir, prioriser et mettre en place les actions de prévention des risques identifiés
- établir un suivi de ces actions à l'aide d'un tableau de bord.

2.a : guide du tutorat

Attentes : Sur le fond : Le candidat doit identifier l'onglet « mission d'accueil et d'intégration du nouveau collaborateur ». Ce guide intégré à un applicatif numérique dédié à la gestion des ressources humaines, dans la rubrique « carrière » a pour but d'informer le tuteur senior.

Le candidat doit proposer un espace intégrant 2 axes :

- Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur (**ou** accueillir le collaborateur)

ET

- intégrer le collaborateur au sein de l'entreprise

Chaque axe sera décliné en plusieurs points ou tâches visant à accompagner le tuteur dans sa mission.

Sur la forme : Le guide doit être formalisé de façon professionnelle. C'est un guide qui figure dans l'application numérique adossé au SIRH (ex : portail salarié), il est donc préconisé de réaliser une page écran de la rubrique « carrière ». Dans cette rubrique doivent figurer les missions du tuteur. Le candidat se focalisera sur l'onglet « accueil et intégration du nouveau collaborateur ». Il détaillera ensuite les éléments relatifs à cet accueil.

Exemple d'outil attendu : page écran SIRH

CARRIERE	
<u>Guide tuteur</u>	
Mission 1 : mission d'accueil et d'intégration du nouveau collaborateur	<ul style="list-style-type: none">• <u>Préparer l'arrivée du collaborateur</u> :<ul style="list-style-type: none">- Organiser la visite de l'entreprise, ses premières journées ;- participer à la présentation de l'entreprise,- vérifier que le salarié concerné a bien les informations essentielles et, notamment, celles concernant son poste de travail et son environnement (sécurité, vestiaires, restauration...).• <u>Accueillir le collaborateur</u> :<ul style="list-style-type: none">- être présent le jour de son arrivée- prévoir un moment d'échange convivial avec le nouveau collaborateur- présenter le rôle de tuteur ; expliquer l'objectif de l'accompagnement ;- situer l'activité du salarié au sein de l'entreprise et des collègues de son service ou atelier ;• <u>Intégrer le collaborateur au sein de l'entreprise</u><ul style="list-style-type: none">- aider le salarié à se présenter et lui présenter le service dans lequel il va travailler et les différentes personnes avec lesquelles il sera en contact ainsi que leur rôle- Planifier des entretiens réguliers
Mission 2 : mission d'accompagnement	
Témoignage d'anciens tuteurs (BONUS)	

	<ul style="list-style-type: none">- Remettre au collaborateur le livret d'intégration- Vérifier la satisfaction du nouveau collaborateur par rapport à son accueil
--	---

2. b) choix liés à l'élaboration et à la diffusion de l'outil

→ prévoir des rubriques qui correspondent aux différentes phases de l'intégration d'un nouveau collaborateur

→ intégrer le guide dans l'application numérique de GRH qui a également pour objectif de faciliter la communication au sein de l'entreprise

Ce guide sera diffusé en ligne il sera accessible à l'ensemble des salariés concernés, qui souhaitent donner un « second » souffle à leur carrière. Une notification par courriel sera envoyée à chaque tuteur afin qu'il dispose du lien pour accéder directement à cet espace.