



**Thème :**

**Adapter les postes de travail aux potentialités  
des collaborateurs vieillissants**

**Alain HAAS**



**Domaine d'intervention de l'ISMAT**  
Institut de santé et de management du climat social de travail

**... faire prendre conscience des pratiques  
existantes dans les entreprises en gestion du  
climat social de travail**

**... créer avec celles-ci des « recettes Betty  
Bossy » (difficultés, erreurs à éviter et  
recommandations d'actions) ☺ pour implanter  
des outils**



## **Points abordés :**

**1. Contexte légal**

**2. Difficultés et recommandations tirées de l'expérience de l'ISMAT**

**3.... trois axes de réponses**



### **1. Contexte légal**

**a. 5ème révision de l'AI :**

**une impulsion amenant les entreprises à réfléchir sur les actions à entreprendre pour :**

- le retour au travail des collaborateurs,**
- le maintien en emploi des collaborateurs avec limitations fonctionnelles,**

**b. changement de paradigme :**

**on passe d'une justification de l'absence ou d'une limitation fonctionnelle, à une dynamique de retour au travail et de maintien du collaborateur en emploi.**

## 2. Difficultés / Recommandations :

### a. une multiplicité d'intérêts et d'acteurs concernés :

- élaboration d'un processus de gestion collectif
- création de modules d'actions délimitant les rôles et les responsabilités des différents acteurs,

### b. le retour en emploi ... gérer le temps :

- privilégier les expériences - le retour en emploi se met en place dans l'interaction avec l'environnement professionnel



**c. respecter « l'écologie des systèmes humains » :**

- éviter de renforcer les résistances des collaborateurs au retour au travail (critiques, jugements, ...)
- rechercher systématiquement la fonction utile d'un dysfonctionnement (« limitations fonctionnelles ou incapacité ») et y donner du sens
- les rythmes ... les respecter (collaborateur, entreprise).



**d. Comment « appliquer » les conclusions du rapport médical dans l'activité professionnelle :**

- Introduire l'interface santé-travail.

### 3. Trois axes de réponses ...

... en vue d'adapter les postes de travail aux potentialités des collaborateurs vieillissants

- a. le processus de retour au travail – les rôles
- b. l'interface santé – travail
- c. les outils d'analyse des possibilités d'adaptation du poste de travail

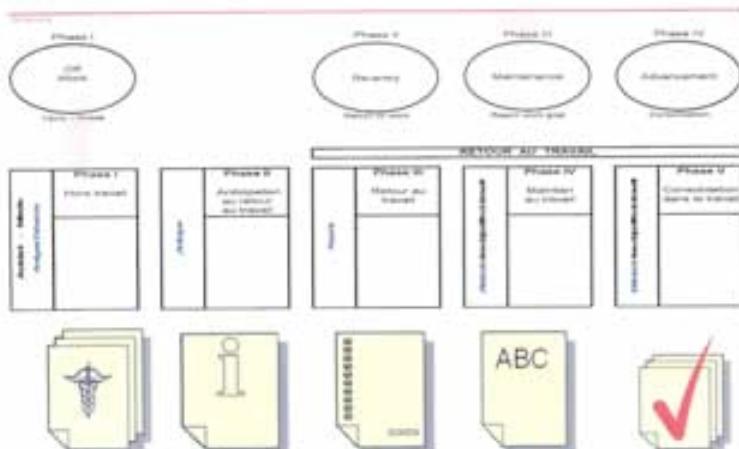
#### a. Le processus – les rôles

Implanter un processus permettant aux acteurs concernés :

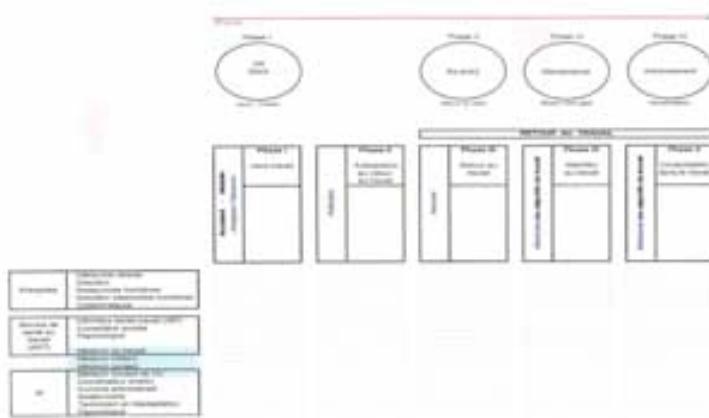
- d'interagir de manière collective,
- de rechercher des solutions optimales, tant pour les collaborateurs que pour l'établissement.

## Les cinq phases du processus

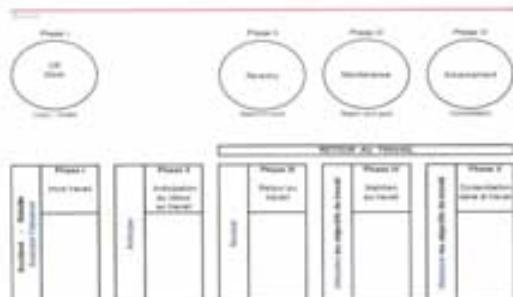
- 1. Analyser l'absence**
- 2. Anticiper le retour au travail**
- 3. Revenir au travail**
- 4. Maintenir au travail – atteindre des objectifs**
- 5. Consolider au travail – maintenir les objectifs**



## Les acteurs – les rôles



## Le rythme ...





## **Qui est concerné ?**

**La direction de l'entreprise avec le soutien des responsables ressources humaines.**



### **b. L'interface santé - travail**

- à l'intersection entre l'état de santé du collaborateur et les contenus de son activité professionnelle,**
- permet de lister les contenus de l'activité professionnelle affectés par l'état de santé du collaborateur,**
- déterminer ses limitations fonctionnelles et son aptitude au travail.**

ISMAT.CH - INSTITUT DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ACTUÉE PAR LE MÉDECIN DU TRAVAIL

Prénom :  Nom :

Explication de la situation

Activité de l'employeur	Les salariés se considèrent-ils dans l'ensemble dans une situation de travail : a) satisfaisante b) moyennement satisfaisante c) insatisfaisante d) très insatisfaisante
1	100% des salariés se considèrent dans une situation de travail satisfaisante
2	90% des salariés se considèrent dans une situation de travail moyennement satisfaisante
3	10% des salariés se considèrent dans une situation de travail insatisfaisante
4	0% des salariés se considèrent dans une situation de travail très insatisfaisante

Commentaire du professionnel de santé relatif à la situation actuelle

Commentaire des salariés



**c. les outils d'analyse des possibilités  
d'adaptation du poste de travail :**

**Quelles activités exercées par le collaborateur, compte tenu de la structure et de l'aptitude au travail, peuvent être adaptées ?**

**c. les outils d'analyse des possibilités  
d'adaptation du poste de travail :**

- l'entretien de réseau
- les canevas de renseignements sur l'activité professionnelle
- le plan de suivi des actions.

## L'entretien de réseau



**Cet entretien permet de réunir tous les acteurs impliqués dans la gestion de l'adaptation du poste.**

## Canevas de renseignements professionnels



**Le document :  
« Echelle de  
l'environnement de travail »**

**permet aux responsables  
hiérarchiques d'évaluer les  
possibilités d'adaptation des  
postes.**

ismat.ch



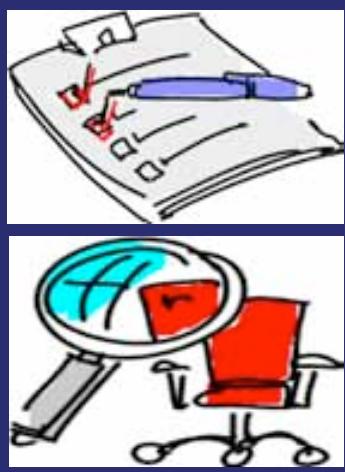
**Le document :**  
« reconstruction de l'activité »

**un protocole d'actions pour les responsables hiérarchiques :**

-« uniformiser » l'analyse de du poste de travail

ismat.ch

### Le plan de suivi des actions



**Le document :**  
« plan de suivi des actions »

**permet aux acteurs concernés de savoir :**

- qui fait quoi
- qui contrôle le déroulé des actions.

## **Qui est concerné ?**

**Les responsables hiérarchiques et les directions.**

## **Un dernier mot ...**

**une juste tension ... entre la détermination d'une  
aptitude professionnelle et les contraintes  
organisationnelles**

