

Maintien et retour en activité professionnelle des seniors

Guide pour l'action



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

Introduction

Ce guide a été élaboré par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), dans le cadre d'une étude réalisée à la demande de la DGEFP (Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle) et de la DGT (Direction générale du Travail) sur les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Il a été réalisé à partir des actions observées dans une quarantaine d'entreprises, de taille et de secteurs d'activités variés, ayant pour point commun d'avoir mis en œuvre des démarches significatives en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Le guide est constitué de 10 fiches pratiques, toutes élaborées selon le même modèle : enjeux, points de repère, illustrations, points de vigilance, pour aller plus loin. Il a pour but de guider les acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre d'actions concrètes en faveur de l'emploi des seniors, en les incitant à problématiser leur situation vis-à-vis de cette population selon trois dimensions : la préservation de la santé, le développement et la valorisation des compétences, le maintien de l'engagement au travail. Il peut être une aide précieuse pour accompagner la réflexion sur la négociation d'accords ou l'élaboration de plans d'action en faveur de l'emploi des seniors, dans le cadre des dispositions de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2009. Les actions décrites dans les différentes fiches couvrent en effet l'ensemble des 6 domaines d'action repris dans le décret du 20 mai 2009 relatif au contenu des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

L'ordinogramme qui suit présente l'ensemble des 10 fiches pratiques et leur logique d'organisation :

- Les fiches 1 et 2 guident les acteurs de l'entreprise dans la définition de leur politique de maintien en activité professionnelle des seniors, et la fiche 10 leur donne des conseils pour bien piloter cette démarche.
- Les fiches 3 à 9 décrivent différents types d'action mises en œuvre dans les entreprises observées. Ces actions s'organisent autour des trois grands leviers d'action déjà cités : santé (fiches 3 et 4), compétences (fiches 5, 6 et 7), engagement (fiches 8 et 9).

Sommaire du guide

liste des 10 fiches pratiques

Définir la politique de l'entreprise en matière de maintien en activité professionnelle des seniors

1 Maintenir les seniors en activité professionnelle : du diagnostic au plan d'action

2 Négocier un accord « Emploi des seniors » et mettre en œuvre un plan d'action

Plusieurs leviers d'action à combiner

Préserver la santé

3 Faire face à des situations d'inaptitude de seniors

4 Prévenir les situations de pénibilité

Développer et valoriser les compétences

5 Recruter et intégrer des seniors

6 Actualiser, développer et valoriser les compétences des seniors

7 Transmettre l'expérience des seniors grâce au tutorat

Favoriser l'engagement au travail

8 Aménager, dynamiser et stimuler les fins de carrière

9 Manager en tenant compte des spécificités des seniors

Un apprentissage et une capitalisation à organiser

10 Piloter une politique de maintien en activité professionnelle

Maintenir les seniors en activité professionnelle : du diagnostic au plan d'action

Pour définir la politique de l'entreprise en matière de maintien d'activité professionnelle des seniors, il est indispensable de connaître la situation de ces salariés âgés, leurs aspirations, leurs difficultés éventuelles, les questions qu'ils posent. C'est tout l'intérêt de réaliser un diagnostic. Il permet d'identifier les enjeux réels pour l'entreprise et pour les salariés d'un prolongement de la vie active et pour s'investir dans un plan d'action. Cette fiche dégage les grandes étapes pour réaliser le diagnostic, témoigne de démarches réussies conduites en entreprise, et préconise des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire



À partir du 1er janvier 2010, les entreprises et les établissements employant au moins 50 salariés risquent une pénalité financière s'ils n'ont pas conclu un accord ou établi un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés. Cet accord ou ce plan d'action doit fixer des objectifs de maintien en emploi des salariés de plus de 55 ans, ou/et d'embauche de salariés de plus de 50 ans, puis prévoir des actions permettant de les atteindre.

Pour agir en faveur du maintien en activité professionnelle des seniors, encore faut-il connaître la situation de cette population, ses aspirations, ses difficultés éventuelles, les questions particulières qu'elle pose. **C'est tout l'intérêt de réaliser un diagnostic préalable.** L'entreprise trouve, au-delà de l'intérêt d'échapper à la pénalité, les raisons pour s'investir dans un plan d'action si elle a au préalable identifié des enjeux réels concernant cette population.

Enjeux de performance :

Comment conserver les compétences acquises au sein de l'entreprise ? Comment faire évoluer les compétences des salariés ayant de l'ancienneté, dans un contexte d'évolution des métiers et de pénurie de main-d'œuvre ? Comment diminuer les coûts liés à l'absentéisme ou aux maladies professionnelles ?... Du maintien en emploi des seniors peut dépendre l'efficacité d'une activité qui repose sur les compétences de ce personnel.

Enjeux sociaux :

Quelle place pour des salariés ayant contribué au développement de l'entreprise ? Comment maintenir leur intérêt au travail ? Comment leur permettre de vieillir au travail en bonne santé ? La politique sociale de l'entreprise en matière de gestion des seniors peut induire des effets bénéfiques sur l'implication des salariés et sur le climat social.

L'objectif du diagnostic est de cerner la situation spécifique des salariés âgés dans l'entreprise. Il doit permettre de répondre à quatre grands types de questions : quels sont les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés d'un prolongement de l'activité professionnelle ? Quelle est la situation de l'entreprise au regard du maintien et de l'embauche de salariés âgés ? Quelles sont les difficultés actuelles ou pressenties pour maintenir en emploi des seniors ou en recruter ? Quelles sont les causes à l'origine de ces difficultés et quels leviers d'action peuvent être imaginés pour les surmonter ?

Plusieurs étapes sont à envisager

Analyser les pratiques de l'entreprise concernant le maintien en emploi et le recrutement des salariés âgés

Le diagnostic doit permettre de comprendre les raisons des départs de salariés de plus de 55 ans : à quel âge, quelles causes ? Existe-t-il des dispositifs de départs précoces dans l'entreprise ? Pour répondre à quels enjeux ? Peut-on envisager de renoncer à leur poursuite ? Si ces indicateurs révèlent des difficultés de maintien, c'est le signe qu'il est possible de rechercher un objectif de progrès sur ce plan. Par exemple, faire reculer l'âge moyen de cessation d'activité.

De même, le diagnostic doit mettre en évidence des pratiques de recrutement. Ces dernières années, l'entreprise a-t-elle embauché des seniors ? Si non, pourquoi ? Si oui, dans quel métier ? Les seniors embauchés restent-ils dans l'entreprise ? Là encore, selon les réponses, des objectifs de progrès peuvent être recherchés.

Étudier les structures d'âge dans l'entreprise

L'outil principal est la pyramide des âges :

- Il est plus riche du point de vue de l'analyse de réaliser des pyramides par service, par métiers ou par catégorie professionnelle plutôt qu'une pyramide globale : les situations démographiques peuvent en effet être très différentes ; elles peuvent révéler des enjeux et des problématiques variées d'un secteur à l'autre.

L'analyse de la pyramide des âges doit permettre :

- De disposer de premiers **points de repère au regard des objectifs** de maintien ou d'embauche : par exemple, en l'absence de salariés proches de 55 ans, l'entreprise devra plutôt, dans un premier temps, orienter son action vers l'embauche de salariés de 50 ans et plus (**voir fiche 5**).
- De s'interroger sur le **pourquoi** de la répartition des structures d'âge. Si les seniors ne sont pas du tout présents dans certains services ou métiers, est-ce parce que les salariés n'arrivent pas à y vieillir et les quittent prématurément ? À l'inverse, si cette tranche d'âge est très présente ailleurs, est-ce parce que l'on est en présence d'une population qui a vieilli dans le métier, ou de salariés venant d'autres services dans lesquels les conditions étaient moins favorables au vieillissement ?
- De dégager des **enjeux** par service ou par métiers. Si les seniors sont très nombreux dans un service dont les compétences s'avèrent être des compétences stratégiques, la question du maintien de ces compétences dans l'entreprise se pose, dans la perspective de départs en nombre.

Pour affiner et préciser ces enjeux, des investigations complémentaires sont nécessaires pour continuer à explorer la situation de la population senior. Trois champs d'analyse sont à examiner :

Évaluer l'état de santé des seniors, repérer des signes d'usure professionnelle

Il s'agit de :

- Collecter et exploiter des données telles que l'absentéisme, les maladies professionnelles, les accidents du travail. Les croiser avec d'autres variables telles que l'âge, l'ancienneté, le service ou le métier exercé, ce qui est rarement réalisé dans les bilans sociaux. Cette analyse peut orienter l'attention vers des situations de travail pénalisantes pour la santé. S'il s'avère que la santé des seniors est dégradée, des difficultés de maintien sont à anticiper, et des actions spécifiques doivent être envisagées (**voir fiches 3 et 4**);
- Impliquer la médecine du travail, source d'information essentielle. Elle peut éclairer la question à travers son témoignage et des éléments anonymes plus fins de suivi médical : douleurs, pathologies. Si de telles données ne sont pas disponibles, elles peuvent être collectées par le biais d'un questionnaire santé soumis aux salariés, rempli de manière anonyme sur la base du volontariat ;
- Analyser les causes d'une éventuelle dégradation de la santé des salariés (liée ou non au travail) et envisager des pistes d'action : la discussion des données traitées au sein d'un groupe d'acteurs internes, complétée par d'autres modalités telles que l'analyse des situations de travail doit permettre d'identifier des situations qui posent problème et de réfléchir à des pistes d'action.

Faire le bilan des compétences détenues par les seniors : repérer des risques d'obsolescence ou de rupture de compétences, mais aussi des opportunités d'évolution

Cette analyse implique :

- D'identifier les facteurs d'évolution de l'entreprise et leur impact sur les métiers et les compétences : quels sont les métiers stratégiques, les métiers à forte évolution de compétences, les métiers en voie de disparition ?
- De repérer les salariés qui détiennent des compétences-clés : l'entreprise peut avoir des enjeux particuliers à maintenir les salariés âgés le plus longtemps possible en emploi, parce qu'ils détiennent des compétences rares, peu partagées, construites par expérience. Elle peut dès lors envisager de mettre en place un dispositif de transfert de ces savoir-faire clés (**voir fiche 7**). Dans certains cas, elle peut aussi proposer à ces seniors de prolonger la collaboration au-delà du départ en retraite (**voir fiche 8**);
- D'évaluer l'adéquation actuelle et future des compétences des salariés, en particulier des salariés âgés, au regard de l'évolution des métiers : le cas échéant, l'entreprise peut prévoir des mesures d'adaptation de leurs compétences (**voir fiche 6**). Face à des évolutions de métier importantes, les salariés expérimentés peuvent poser une problématique particulière, non en raison de leur âge mais de leur forte ancienneté sur un même poste. Ce type d'indicateur est donc intéressant à évaluer. De même que les occasions que ces salariés ont eues précédemment de se former régulièrement, d'apprendre et de se renouveler dans leur travail ;

- De circonscrire des perspectives d'évolution possibles pour des salariés expérimentés. Un nouvel emploi, une nouvelle mission peuvent être des opportunités de redonner un nouveau souffle à des salariés en dernière partie de carrière. Si des entretiens spécifiques existent dans l'entreprise pour évaluer les compétences des salariés, on pourra s'appuyer sur ces données. Il en sera de même, si un dispositif de GPEC a été mis en place.

Faire le point sur l'engagement dans le travail des seniors, identifier des risques d'essoufflement professionnel

- Des entretiens individuels avec les salariés, portant globalement sur leur satisfaction dans le travail, constituent la modalité d'action à privilégier pour détecter ce type de risque (entretiens conduits spécifiquement dans le cadre du diagnostic, le cas échéant par un tiers, ou exploitation des entretiens existants dans l'entreprise) ;
- Si une certaine insatisfaction se dégage, il faut en rechercher les causes lors des entretiens. Elles peuvent être de nature très diverse : manque de perspectives professionnelles, sentiment de non-reconnaissance, perte de repères suite à des changements d'organisation, sentiment de décalage fort avec les nouvelles générations...
- Partager les éléments du diagnostic au sein de l'entreprise peut contribuer à faire évoluer les représentations qui peuvent exister autour de la « démotivation » des seniors.

Les modalités de travail sont importantes pour la pertinence du diagnostic

Quels acteurs impliquer ?

L'analyse des questions liées à l'âge dans le travail relève de plusieurs points de vue : démographique, historique, organisationnel, médical, social... Les informations pertinentes dans ces domaines sont détenues par plusieurs acteurs qu'il est nécessaire d'associer tout au long de la démarche : la Direction de l'entreprise, les RH, le médecin du travail, l'encadrement, les seniors eux-mêmes, les représentants du personnel.

Quelles modalités d'action privilégier ?

Plusieurs modalités d'investigation peuvent être utilisées conjointement :

- Recueil et analyse de données ;
- Entretiens ou questionnaires, conduits en interne ou avec l'aide d'un intervenant extérieur, pour recueillir des données qualitatives auprès des acteurs pertinents ;
- Observation des situations de travail ;
- Groupes de travail pluridisciplinaires chargés de participer à la réalisation du diagnostic et de réfléchir à des pistes d'action...

L'élaboration d'un plan d'action

Le guide pratique présente, sous forme de fiches, des exemples d'actions mises en œuvre dans des entreprises pour maintenir les seniors en activité, selon que les problématiques identifiées ont plutôt trait à des questions de préservation de la santé (fiches 3 et 4), de recrutement (fiche 5), d'adaptation ou de développement des compétences (fiches 6 et 7), ou enfin de maintien de l'engagement professionnel (fiches 8 et 9).

Quelques points d'attention sur la méthode :

- Partir du diagnostic et non pas de la liste des domaines d'action : c'est le diagnostic qui permet de cibler les domaines d'actions à prioriser ;
- Privilégier une approche participative pour identifier des pistes de travail ;
- Préférer quelques actions bien ciblées au regard du diagnostic et des enjeux de l'entreprise plutôt que de vouloir couvrir l'ensemble des domaines ;
- Face à une problématique identifiée, envisager si possible plusieurs actions complémentaires ;
- Veiller à mettre en cohérence les objectifs en termes de maintien avec les modalités de gestion des départs en vigueur ;
- Identifier pour chaque action un responsable, des moyens, des échéances ;
- Mettre en place des indicateurs de suivi ;
- Prévoir un bilan des actions réalisées...

Croiser des données RH et santé pour repérer des signes d'usure

Dans un établissement de soins spécialisés, l'offre évolue vers la prise en charge de patients présentant des pathologies de plus en plus lourdes, alors que des TMS apparaissent et que des départs en retraite s'annoncent. Elle fait appel à un appui extérieur pour l'aider à mieux comprendre sa situation. L'analyse de la pyramide des âges par service permet révéler que l'impact des départs en retraite sera variable selon les services : plus important dans certains services qui vont prendre de l'ampleur et connaître des départs massifs, que dans d'autres pour lesquels les départs massifs vont plutôt être une opportunité de réduire le budget.

L'analyse de l'absentéisme dû à la maladie par service et par métier, complétée par le point de vue du médecin du travail et croisée avec les données d'âge, a fait apparaître plusieurs points :

- 75% des jours d'arrêts maladie concernent des salariés de plus de 45 ans, catégorie qui par ailleurs représente 45% de l'effectif du Centre. Dans cette catégorie, il est à noter que les plus de 55 ans n'ont pas plus d'arrêts que les moins de 35 ans. La concentration des arrêts maladie s'opère donc sur la population des 45-55 ans. Une hypothèse est avancée pour expliquer le faible nombre d'arrêts des plus de 55 ans : la plupart des salariés de cette tranche d'âge sont les derniers bénéficiaires d'un dispositif de préretraite progressive qui leur permet de travailler à mi-temps. Si cette hypothèse se vérifie, c'est un premier signal d'alerte concernant le risque d'usure professionnelle pour les futures populations qui devront travailler à temps plein au-delà de 60 ans ;
- Or, l'analyse globale de la pyramide des âges montre une forte proportion de salariés à la fois entre 50 et 60 ans, et entre 30 et 40. Cette deuxième tranche d'âge va vieillir dans l'emploi, et risque de poser les mêmes problèmes que l'actuelle tranche des 50-60 ans d'ici une dizaine d'années ;
- L'absentéisme est différencié selon les services et les métiers. Ainsi, un salarié du service « rééducation » a 10 fois moins de risque d'être en arrêt maladie qu'un salarié du service de cardiologie ou de neurologie. Dès lors, on pourrait penser qu'il existe des services « à problème ». Cependant, le phénomène est plus complexe à appréhender. En effet, hormis le service de cardiologie où le risque arrêt maladie est élevé, quelle que soit la fonction exercée, le risque arrêt maladie dans les autres services varie en fonction du métier pratiqué.

A la suite de cette étape d'identification des risques d'usure professionnelle, des investigations complémentaires sont menées dans 6 services et 2 métiers reconnus comme présentant plus de signes d'usure. Des entretiens avec le chef de service et l'encadrement intermédiaire, puis avec des groupes métiers de 2 à 3 personnes par service, ont permis d'identifier 4 catégories de déterminants de l'usure professionnelle :

- La nature et l'intensité de la charge de travail ;
- Les relations professionnelles dans et entre les services ;
- Les modalités de conduite de projets ;
- Et enfin, les perspectives individuelles et collectives des salariés.

Repérer des risques d'obsolescence des compétences

Une entreprise de services de 1 600 personnes est confrontée à la nécessité de s'adapter en permanence aux attentes de ses clients, qui évoluent très vite. Elle a négocié un accord de GPEC qui prévoit notamment la mise en place d'un observatoire paritaire des métiers. Les travaux de celui-ci ont permis de repérer des grandes tendances d'évolution des métiers (innovations technologiques, passage du support papier à une communication plus virtuelle avec le client...) et d'anticiper la diminution de certains d'entre eux (marketing direct) au profit d'autres (téléopérateur en centre d'appel). Les métiers appelés à diminuer sont les métiers d'origine de l'entreprise, et ils concentrent une forte population de salariés âgés. Avoir identifié ces emplois comme sensibles, et repéré que les salariés qui les occupent ont généralement une forte ancienneté à leur poste, va permettre l'entreprise de mettre en place un dispositif spécifique : en effet, 20 ans passés sur le même métier peut vouloir dire que le changement nécessite d'être accompagné de près.

Repérer les risques d'essoufflement professionnel

Une PME de 20 salariés souhaite planifier et préparer les départs en retraite au sein de sa population de projeteurs, tous âgés de plus de 55 ans. Les entretiens conduits avec les salariés par un intervenant extérieur font apparaître qu'aucun salarié n'envisage son départ avant au moins 4 ans, mais que de nombreuses insatisfactions se manifestent. Une analyse plus fine des raisons du malaise des projeteurs fait ressortir plusieurs facteurs : des changements d'organisation insuffisamment accompagnés, une évolution du métier qui freine les coopérations entre générations, un sentiment de dévalorisation de leur expérience professionnelle. L'entreprise, qui avait implicitement anticipé les départs des projeteurs, qu'elle pensait beaucoup plus proches, décide de se centrer sur une amélioration de son fonctionnement interne pour favoriser la mobilisation des salariés âgés et leur permettre une fin de carrière plus sereine.

Dépasser les idées reçues

Le diagnostic est l'occasion de remettre en cause certaines représentations sur l'âge existant dans l'entreprise, qui peuvent être autant de freins au maintien en activité des seniors. Cela implique dans un premier temps d'identifier ces représentations, de questionner leur réalité puis de les mettre en débat.

Mettre en place une « démarche projet » dans l'entreprise

La démarche mise en œuvre dans l'entreprise doit être l'occasion d'une dynamique d'échange de points de vue. S'engager dans une « démarche projet » à plusieurs acteurs nécessite de prendre en compte les écarts de connaissance sur le sujet. Des actions de mise à niveau peuvent être développées préalablement. Certaines entreprises optent pour des dispositifs de type "formation-action", dans l'optique de donner aux personnes chargées du diagnostic les moyens d'exercer une expertise générale sur la situation des salariés au travail et de leur apprendre à œuvrer ensemble. L'intervention d'un tiers externe peut être utile.

Étendre les investigations et les actions à engager aux autres populations

Une analyse de l'ensemble de la population peut montrer que certains problèmes de santé apparaissent très tôt. Les difficultés des seniors à s'adapter aux évolutions du fait de longues années passées au même poste risquent d'être demain le lot des salariés d'âge moyen si l'on ne s'occupe pas d'eux dès aujourd'hui. La situation d'une tranche d'âge se caractérise par rapport aux autres tranches d'âge présentes dans l'entreprise, aux relations qu'elles entretiennent entre elles et à la manière éventuellement différenciée dont l'entreprise les gère. L'entreprise est invitée à se pencher sur la place des seniors au sein de l'entreprise et, d'une manière plus globale, sur les relations entre l'âge, le travail et l'emploi.

Mais prendre en compte les spécificités de la population senior

Un état de santé dégradé des salariés âgés peut amener à envisager pour eux des solutions plus radicales qu'un aménagement de poste. Par ailleurs, le nombre d'années limité séparant un senior de la retraite fait qu'il évalue sur un temps plus court l'équilibre entre ce qu'il va devoir investir dans le cadre d'un nouveau projet, d'un nouveau poste, et les avantages qu'il va en retirer. Demander à un salarié qui a construit toute son expérience dans un certain contexte d'évoluer vers des fonctions impliquant des changements importants risque de percuter une identité professionnelle bien installée et de questionner le sens du travail, plus que pour des salariés de moindre ancienneté.

Sur l'analyse des structures d'âge

Fiche repère pour la gestion des âges dans l'entreprise « **Démographie du travail : des outils pour identifier les enjeux de gestion des âges** »,

> <http://www.actal.aract.fr>

Fiche pratique : Des repères pour agir « **Gérer les âges en entreprise : une démarche et des outils** »,

> <http://www.basse-normandie.anact.fr>

Plus globalement, sur le diagnostic

« **Agir sur la gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant** » sous la direction de Marion GILLES et Florence LOISIL, Editions de l' ANACT, 2005, 234 pages

Fiche pratique "Gestion des âges" « **Âge et travail : lutter contre les idées reçues** »,

> <http://www.actal.aract.fr>

Outil interactif en ligne Illiade : **votre entreprise a-t-elle l'âge de raison ?**

> <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites>

Négocier un accord « emploi des seniors » et mettre en œuvre un plan d'action

Les mesures 2009 pour l'emploi des seniors incitent les entreprises de plus de 50 salariés à négocier un accord ou à élaborer un plan d'action en faveur du recrutement et ou du maintien dans l'emploi des seniors. Une pénalité financière de 1% des rémunérations est prévue à la charge de l'employeur à défaut d'un accord ou d'un plan d'action conforme au décret. Cette fiche propose des repères pour négocier un accord ou élaborer un plan d'action. Quatre exemples d'entreprise autour de la négociation collective sont donnés en illustration. La fiche propose également des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin



La loi de financement de la Sécurité sociale de 2009 incite les entreprises d'au moins 50 salariés à négocier un accord ou à mettre en œuvre, à compter du 1er janvier 2010, un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors. Cette loi invite particulièrement les partenaires sociaux à se concerter et à négocier afin de définir une politique de « maintien dans emploi et (de) recrutement de salariés âgés » et à la mettre en œuvre durablement. Ces dispositions doivent être « assorties d'objectifs chiffrés », « mesurables à l'aide d'indicateurs ».

Une pénalité financière d'un montant de 1% des rémunérations est prévue à la charge de l'employeur lorsque les entreprises concernées ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action.

Pour les entreprises de plus de 300 salariés, la négociation d'un accord d'entreprise ou, à défaut, la mise en place d'un plan d'action est nécessaire alors que les entreprises employant entre 50 et 300 salariés couvertes par un accord de branche étendu sur l'emploi des seniors en sont dispensées.

Les enjeux de cette négociation sont multiples. Au-delà d'échapper à la pénalité, il s'agit de saisir cette contrainte comme une opportunité pour apporter des réponses pour tous les salariés de l'entreprise en termes de préservation de la santé, de développement et de valorisation des compétences et d'engagement au travail... Les enjeux sont également d'ordre économique.

Des enjeux économiques liés à des préoccupations de coût

C'est le cas d'entreprises confrontées à des maladies professionnelles, à une augmentation de l'absentéisme ou encore à des difficultés croissantes pour reclasser des salariés présentant des restrictions d'aptitudes. Ces évolutions se traduisent par un coût indirect élevé de désorganisation des ateliers ou des services et par un coût financier direct en cas de licenciement ou de reconnaissance de maladie professionnelle. Si ce constat coïncide avec la remise en question de dispositifs de départs anticipés, le problème est posé de manière encore plus aiguë.

Des enjeux de performance liés à des préoccupations de ressources qui visent à :

- Maintenir des compétences dans l'entreprise et assurer leur transmission. C'est le cas d'entreprises qui ont pris conscience que leurs salariés expérimentés détiennent des savoir-faire stratégiques, et qui mettent en place des dispositifs pour favoriser leur transmission ;
- Développer les compétences du personnel présent. C'est le cas d'entreprises qui sont confrontées à des évolutions de leur activité et qui souhaitent y faire face avec le personnel existant, notamment les seniors ;
- Capturer de nouvelles compétences. C'est le cas d'entreprises qui considèrent que les seniors ont des aptitudes spécifiques. Dès lors, elles recherchent spécifiquement cette population.

Des enjeux sociaux

La prise en compte des enjeux sociaux se manifeste de différentes manières :

- Reconnaître la contribution des seniors et valoriser leur potentiel, notamment dans la politique de valorisation des ressources humaines, pour qu'ils soient bénéficiaires des dispositifs existants en matière de formation, de promotion, de mobilité... ;
- Reconnaître le savoir-faire des seniors via leur participation et le pilotage de projets à enjeux forts pour l'entreprise, mais aussi par le biais de missions ou de fonctions spécifiques (tutorat, mentoring) ;
- Prévenir l'usure professionnelle et préserver la santé : identifier les populations fragilisées, analyser les différentes causes d'usure... et y apporter les réponses appropriées de nature et niveau différents : de l'aménagement des postes de travail à un projet plus large d'amélioration continue des conditions de travail.

Deux voies sont proposées aux entreprises pour agir en faveur de l'emploi des seniors :

- Négocier un accord et le mettre en œuvre ;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action.

Dans l'un et l'autre cas, les principes suivants sont à prendre en compte.

Mobiliser les acteurs

Quelles que soient les modalités de la participation à la démarche, l'implication des acteurs constitue une des conditions de réussite et d'efficacité de la mise en œuvre des actions retenues dans le plan d'action. Les acteurs à mobiliser et impliquer pour ce faire sont : la Direction, les IRP, l'encadrement et les salariés.

En fonction de la situation de l'entreprise au regard des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés, des réflexions et des actions que vous avez déjà engagées sur ce sujet et de la qualité du dialogue social interne, la mobilisation et l'implication des acteurs peuvent s'envisager de manière différente selon les étapes de l'élaboration du plan d'action.

Si l'entreprise n'a pas encore mené une réflexion sur ce thème, l'élaboration d'un plan d'action peut constituer une opportunité d'engager des débats avec l'ensemble des acteurs, notamment avec les représentants du personnel. Ces débats peuvent être l'occasion de les sensibiliser sur le sujet, de partager les différents points de vue et d'envisager les actions à entreprendre.

Si elle a déjà conduit des actions concernant les seniors, l'élaboration d'un plan d'action peut constituer un levier pertinent pour prolonger la dynamique engagée. Ce peut être l'occasion de dresser le bilan des actions réalisées, de poursuivre celles qui sont sources de satisfaction et d'améliorer celles qui ne répondent pas aux attentes ou d'en proposer d'autres plus adaptées.

Réaliser un état des lieux

Avant de s'engager dans la négociation d'un accord ou dans l'élaboration d'un plan d'action, il est conseillé de passer par une étape d'analyse de la situation de l'entreprise, à la fois sur la question des âges de tous les salariés, et non seulement des seniors, mais aussi des questions plus larges concernant l'entreprise dans sa globalité (stratégie, production, économique et financière).

Les objectifs de cette étape sont multiples et complémentaires :

- Mieux connaître l'ensemble de la population salariée, notamment au regard de sa répartition en structures (tranches) d'âge permet de définir l'axe prioritaire du décret : maintien des plus de 55 ans, ou recrutement des plus de 50 ans ;
- Mieux connaître la situation de l'entreprise et ses principales préoccupations en matière de santé, de compétences et d'engagement professionnel des salariés permet de faire les choix d'actions les plus pertinentes parmi les 6 domaines d'action présentés dans le décret ;
- Partager cet « état des lieux » nourrit le dialogue social sur les questions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés âgés au sein de votre entreprise

Déterminer les enjeux : recrutement ou maintien ?

Il s'agit de déterminer les principaux enjeux au regard des exigences de la loi, c'est-à-dire le recrutement de salariés de plus de 50 ans ou le maintien en emploi des salariés de plus de 55 ans. Il s'agit, pour l'un ou l'autre de ces choix, de définir « un objectif chiffré global ».

L'objectif chiffré à déterminer, que ce soit en matière de recrutement ou de maintien, doit être un objectif de progrès. Pour le recrutement, il peut s'agir d'un nombre (même modeste) de personnes de plus de 50 ans, ou d'un pourcentage. Quant au maintien, la détermination de l'objectif chiffré est plus délicat ; à titre d'exemple, on peut citer l'accroissement de l'âge moyen de cessation d'activité, les modalités des départs des salariés de plus de 55 ans, les modalités de transition emploi-retraite...

La détermination de cet objectif global se combine de manière itérative avec le choix à faire parmi les 6 domaines d'action proposés par le décret.

Choisir les actions à engager

Il s'agit de définir les dispositions favorables au maintien ou au recrutement des seniors. Le choix de ces dispositions doit être en cohérence avec l'objectif global.

Pour répondre aux exigences du décret, les entreprises doivent choisir des dispositions favorables au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés qui relèvent d'au moins 3 des 6 domaines d'action indiqués dans le décret.

Pour chaque domaine, des dispositions ou des actions sont possibles.

Les 6 domaines d'actions inscrits dans le décret sont les suivants :

- **Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise**

- Prévoir des garanties de non-discrimination à l'embauche
- Faire évoluer ses méthodes de recrutement
- Recourir aux contrats aidés ou au contrat de professionnalisation
- Développer des conditions de travail et d'emploi favorables aux seniors
- Prévoir leur intégration...

- **Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles**

- Réaliser un diagnostic qualitatif de l'évolution des différents métiers ou un diagnostic quantitatif des besoins par métier
- Développer les entretiens de deuxième partie de carrière
- Développer les bilans de compétences, les dispositifs de VAE...

- **Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**

- Identifier les situations de pénibilité
- Transformer les situations de travail
- Organiser les parcours professionnels...

- **Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**
 - Identifier les besoins en formation des seniors
 - Suivre un indicateur des formations dispensées par âge
 - Mieux utiliser les dispositifs existants (DIF, VAE)
 - Favoriser des occasions régulières d'apprentissage dans le travail...
- **Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite**
 - Aménager les horaires de travail
 - Proposer aux salariés des missions ponctuelles
 - Utiliser le compte épargne temps
 - Informer les salariés sur les dispositifs...
- **Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat**
 - Repérer les compétences stratégiques à transmettre
 - Organiser le tutorat
 - Créer les conditions organisationnelles favorables à la transmission
 - Valoriser et reconnaître les missions de transmission...

Pour chaque disposition (action) retenue, est associé un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur.

Assurer le suivi

Comme tout projet ou démarche développés au sein de l'entreprise, la mise en œuvre des dispositions retenues dans le cadre du décret en faveur de l'emploi des seniors, ainsi que de l'objectif global, doit faire l'objet d'un suivi. Sur ce sujet, le décret en prévoit les modalités : une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et l'évolution de leurs résultats, auprès du comité d'entreprise ou à défaut, aux délégués du personnel.

Nous faisons ici référence à des cas d'entreprise qui se sont déroulés avant la promulgation de la LFSS 2009 et la publication des décrets d'application. Ils n'en restent pas moins intéressants tant sur la dynamique paritaire que sur les sujets sur lesquels les partenaires se sont mis d'accord et peuvent, à ce titre, constituer de bonnes pratiques.

Accord sur la diversité des âges

Dans cette entreprise intervenant sur le marché de l'aéronautique, l'accord sur la « Gestion de la diversité des âges » a été impulsé par la Direction. Deux membres de ce Comité du Comité de Direction, le DRH et le Directeur France, pilotent l'animation du Comité de concertation. Chaque organisation syndicale a désigné des salariés volontaires pour participer à cette réflexion préliminaire. À l'issue de cette période de concertation, la direction propose une rédaction de l'accord. Celui-ci a été signé par les 5 organisations pour une période de 4 ans (2007-2010).

Les thèmes couverts :

- Valoriser le travail au sein de l'entreprise et favoriser l'intégration sociale ;
- Améliorer les conditions et l'organisation du travail ainsi que son ergonomie pour en diminuer notamment la pénibilité physique ;
- Renforcer et développer les compétences et la performance des salariés en engageant une réflexion sur leur parcours professionnel, en reconnaissant les acquis et en encourageant l'accès à la formation ;
- Mettre en place des mécanismes de transmission des connaissances et des compétences pour en assurer la continuité ;
- Développer des solidarités intergénérationnelles actives permettant l'épanouissement et l'efficacité des personnes...

Le maintien en emploi par le développement des compétences et de la mobilité

Cette entreprise qui regroupe des activités de centre d'appel, de marketing service et de marketing direct et logistique, a signé un accord GPEC. L'enjeu principal pour l'entreprise consiste à faciliter le maintien en emploi par le développement des compétences et de la mobilité interne. Les conditions de travail et la préservation de la santé font aussi l'objet d'une vigilance particulière.

Des mesures spécifiques sont prévues pour les seniors, partant du constat qu'une forte ancienneté sur certains postes nécessite un accompagnement particulier pour permettre des évolutions professionnelles. Ainsi, l'accord a pour objectif de « maintenir leur motivation et de les accompagner de façon positive et non discriminante dans la seconde partie de carrière ».

L'entretien de seconde partie de carrière est le pivot du dispositif. Cet entretien, non obligatoire, est à l'initiative du salarié de plus de 45 ans et il est réalisé par la GRH. Il permet de confronter le projet de la personne aux évolutions des métiers et d'aborder les questions de santé, de compétences, de formation et d'évolution professionnelle. Renouvelable tous les 5 ans, cet entretien permet la mobilisation de toutes les mesures prévues pour l'ensemble des salariés et celles spécifiques aux seniors.

Négociation et début de mise en œuvre d'un accord sur la gestion des seniors

Dans cet établissement public de recherche et de surveillance des mers et du littoral, les négociateurs étaient, au départ, démunis : peu d'accords de référence, pas de problématique identifiée, sauf des interrogations de quelques salariés sur leur capacité à bien vivre certaines caractéristiques de leur travail : être sur le terrain fréquemment, partir en mer pour des durées longues. Les organisations syndicales ont alors demandé un diagnostic initial et la consultation des salariés seniors. Un questionnaire a été mis en place afin notamment d'apprécier l'appétence des salariés pour les mesures proposées et de recueillir d'autres attentes.

Le préambule de l'accord contribue à poser les enjeux de l'accord. Il montre comment l'Institut s'est approprié les enjeux nationaux d'allongement de la vie professionnelle. Les enjeux de l'entreprise sont de deux ordres : prévenir la perte de mémoire professionnelle et favoriser un intérêt partagé à poursuivre la relation de travail.

Les bénéficiaires de l'accord sont tous les salariés de l'organisme qui se situent dans la tranche d'âge 50-65 ans, quels que soient leur métier et leur statut.

Plusieurs types d'actions ont été imaginés :

- Un état des lieux pour connaître les aspirations et les difficultés des seniors ;
- Une sensibilisation des acteurs pour valoriser la perception de la carrière ;
- La mise en place, à partir de 45 ans, d'entretiens individuels de carrière ;
- Des mesures visant à dynamiser les fins de carrière : expertise et conseil, fonction de tuteur, soutien à la recherche, enseignement, capitalisation pour la transmission écrite du savoir-faire ;
- L'accès des seniors aux outils relatifs à la formation ;
- Des mesures visant à aménager les fins de carrière des seniors avec une réduction du temps de travail.

Un accord pour dynamiser la carrière des seniors

Dans cette société d'assurance-vie, un accord a été signé en mars 2006 pour trois ans. Il est le résultat de plusieurs mois d'échanges en groupe de travail avec les syndicats, avec comme résultat des outils diversifiés permettant d'allonger la durée d'activité dans certains cas, de la raccourcir dans d'autres. Le groupe de travail a réuni les représentants des organisations syndicales et des collaborateurs seniors : cadres et non-cadres, hommes et femmes, issus des différents métiers.

L'accord porte sur les personnels administratifs, les commerciaux relevant d'une problématique différente. Il a identifié les thématiques à examiner puis les actions concrètes à mener dans un bon climat. L'accord est signé par toutes les organisations syndicales. Une fois par an la DRH dresse un bilan de la mise en œuvre avec les Délégués Syndicaux.

Les thèmes couverts sont :

- Non-discrimination pour les recrutements et les promotions ;
- Entretien de carrière à la suite de l'ANI ;
- Tutorat et parrainage ;
- Reconnaissance salariale ;
- Temps partiel de fin de carrière ;
- Plan d'épargne temps...

Points de vigilance

Définir des enjeux locaux est une des conditions de réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre d'actions spécifiques à chaque entreprise.

Réaliser un diagnostic partagé représente une étape indispensable. L'objectif est d'abord de mieux cerner la situation particulière de l'entreprise au regard des objectifs de maintien et de recrutement des seniors. Dans cette étape, l'analyse de la démographie se révèle généralement riche d'enseignements.

Être attentif à passer des intentions à la mise en œuvre : la démarche n'est pas terminée à la signature de l'accord. Le plan d'action doit être suivi régulièrement : bilan des actions réalisées, mesure des écarts, actions correctives envisagées.

La mise en œuvre d'actions favorables à l'emploi des seniors est **potentiellement bénéfique à l'ensemble des salariés.** Les actions peuvent être projetées pour un périmètre plus large de la population de l'entreprise.

Pour aller plus loin

- › <http://www.priorite-seniors.fr>
- › <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>
- › http://www.premier-ministre.gouv.fr/emploi_seniors
- › <http://www.gestiondesages.anact.fr>
- › <http://www.cee-recherche.fr/fr/rapport>

Faire face à des situations d'inaptitude pour des seniors

En cas d'inaptitude ou de restriction d'aptitude, l'entreprise vise à résoudre de façon individuelle et à court terme le problème. Un second niveau de réponse consiste à construire une politique collective et préventive. Cette fiche donne des repères pour mettre en œuvre une démarche de maintien individuel et pour initier une politique préventive de maintien bénéfique à l'ensemble des salariés. Des exemples d'entreprise donnent ensuite à voir sur les modes de gestion, curatif et préventif, des situations d'inaptitude. Enfin, la fiche signale des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

Restrictions d'aptitudes et inaptitudes sont les conséquences les plus directes d'une dégradation de la santé au travail. Vieillesse de l'effectif et allongement de la durée de vie au travail peuvent amplifier le phénomène. Les enjeux en termes de santé et d'emploi sont au premier plan pour les salariés. Pour l'entreprise, nous notons des :

Enjeux de performance :

Comment faire fonctionner un atelier lorsqu'il y a des restrictions d'aptitudes ? Comment assurer la continuité d'un service ? Comment conserver les compétences acquises au sein de l'entreprise ? Du maintien en emploi des salariés dépend l'efficacité d'une activité qui repose sur les compétences du personnel.

Enjeux sociaux :

Quelle place pour des salariés en difficulté ayant contribué au développement de l'entreprise ? Quelles solutions leur proposer ? Comment maintenir leur intérêt au travail ? La politique sociale de l'entreprise en matière de gestion des situations d'inaptitude peut induire des effets bénéfiques sur l'implication des salariés et sur le climat social.

La restriction d'aptitude ou l'inaptitude fait d'abord l'objet d'une reconnaissance par le médecin du travail. La première réponse apportée par l'entreprise vise une résolution individuelle et à court terme du problème, qui s'inscrit dans les obligations définies par le code du travail en matière de santé au travail. C'est le versant correctif de la démarche de maintien. La seconde réponse consiste à construire une politique de maintien collective et préventive.

La démarche de maintien individuel

Dans le cadre d'une démarche de maintien individuel, la situation de chaque salarié en difficulté est prise en compte « au cas par cas ». La recherche de solution nécessite de prendre le temps de passer par plusieurs étapes :

Faire le point avec le salarié et poser le diagnostic de sa situation

C'est le premier intéressé dans la démarche. Prendre en compte ses préoccupations permet de rechercher les compromis possibles en vue de son maintien. Souhaite-t-il rester sur son poste ou en changer ? Est-il prêt à s'investir dans un nouveau travail ? Accepte-t-il de se former ?

La participation du médecin du travail est précieuse. De par sa connaissance de la situation du salarié et de l'entreprise, il peut proposer des solutions et alerter sur certains éléments de pénibilité. Lorsque la relation est de bonne qualité, un temps d'échange entre l'employeur, le médecin et le salarié permet de confronter les points de vue et d'élaborer une base commune pour pouvoir agir : il s'agit, ensemble, d'objectiver la situation du salarié.

Prendre en compte le point de vue d'autres acteurs

L'encadrement et les collègues sont aussi concernés par la démarche. Clarifier la situation auprès d'eux et prendre en compte leurs inquiétudes possibles s'avère bien souvent déterminant. Des acteurs externes peuvent aussi être mobilisés (ergonomes, consultants, etc.) à titre de conseil.

Envisager plusieurs pistes

La recherche de solutions est avant tout le fruit d'un compromis. Plusieurs pistes méritent d'être examinées dans l'objectif de satisfaire tout le monde :

- L'aménagement de la situation de travail : que ce soit en termes d'adaptation du poste ou d'organisation (répartition des tâches, horaires, charge de travail...).
- Le reclassement vers des postes doux : évolution vers un poste moins contraignant réclamant des compétences proches.
- La mobilité vers un autre métier de l'entreprise : utilisation des outils de la GPEC, entretien de seconde partie de carrière, bilan de compétences, formation. En fonction des attentes du salarié, une mobilité externe peut également être envisagée.
- L'évolution vers d'autres fonctions : le tutorat peut, par exemple, constituer une perspective utile pour l'entreprise et valorisante pour le salarié.

S'appuyer sur un diagnostic global de la situation

Pour être efficace, il s'agit d'appréhender l'ensemble des conditions nécessaires pour le maintien en activité du salarié. Dans le cadre d'un aménagement de poste, par exemple, il s'agit d'analyser la situation de travail dans toutes ses dimensions : non seulement la configuration technique du poste, mais aussi son environnement, les situations dégradées qui peuvent survenir, les relations de travail... car l'ensemble de ces facteurs peut constituer des freins ou au contraire des leviers pour le maintien en emploi. Dans le cadre d'un changement de poste, la formation peut être une condition nécessaire pour imaginer une évolution professionnelle.

Cette démarche permet, la plupart du temps, d'éviter l'éviction professionnelle. Cependant, elle peut se révéler insatisfaisante pour le salarié lorsqu'elle se traduit par une déqualification, et insuffisante pour l'entreprise qui doit faire face à des situations de handicap touchant un plus grand nombre de salariés. Orienter son approche dans le sens d'une gestion plus collective et anticipée du maintien en activité est dès lors indispensable.

Vers une politique de maintien collectif et de prévention

Passer de l'individuel au collectif demande de s'interroger plus globalement sur la santé des salariés et à établir les bases d'une véritable prévention, à savoir détecter, analyser et agir le plus en amont possible. A ce titre, **la consultation des instances représentatives du personnel, en particulier le CHSCT, constitue un point de passage obligé** pour discuter et valider les orientations de la démarche.

Il s'agit d'un véritable projet dont les étapes, les objectifs et les finalités doivent être clairement définis et communiqués aux acteurs internes en vue d'en favoriser l'appropriation. Une équipe projet doit être constituée, en associant différentes fonctions de l'entreprise (santé, RH, encadrement, opérateurs). Les actions suivantes caractérisent plus précisément la démarche que l'équipe projet peut entreprendre :

Etudier les caractéristiques des salariés (métier, sexe, âge, état de santé, qualification...) pour identifier les populations les plus fragilisées. L'aide du médecin du travail doit être recherchée. Quelles catégories de personnel présentent des inaptitudes ? Quelle est l'importance du phénomène ? Si les plus anciens sont davantage touchés, d'autres ne risquent-ils pas d'être concernés bientôt ? Quels types de solutions ont déjà été mis en place ? Avec quels résultats ?

Identifier les facteurs de pénibilité : travail de nuit ou horaires alternés, travail à la chaîne ou sous cadences imposées, port de charges lourdes et contraintes physiques et posturales, expositions aux produits chimiques et aux rayonnements ionisants, mais aussi des facteurs liés au stress ou plus largement aux risques psychosociaux. L'identification des facteurs de pénibilité passe par une analyse rigoureuse des situations de travail. Le recours à un conseil externe peut être nécessaire (voir fiche 4).

Agir en s'appuyant sur 2 registres d'action complémentaires (voir fiche 4) : La prévention des risques professionnels, dans l'objectif de réduire les contraintes de travail ou facteurs de pénibilité et d'augmenter les marges de manœuvre des salariés dans la gestion des situations de travail.

La capacité de mobilité professionnelle des salariés, dans le but d'éviter une trop longue exposition à certaines contraintes de travail.

Mettre en place des indicateurs de suivi : au vu des cas de maintien identifiés et de leur origine, croiser des données sur une population plus large (qualification, poste occupé, ancienneté au poste, âge, restrictions d'aptitude, postes antérieurs) peut permettre d'identifier des situations à risques, ou d'anticiper des risques. Des indicateurs comme les plaintes ou l'absentéisme peuvent aussi faire l'objet d'un suivi dans le temps.

Construire un bilan des actions de maintien en activité : ce bilan peut s'établir sur plusieurs niveaux tels que l'identification et le suivi des cas individuels par secteur d'activité et le suivi des modalités de maintien. Une évaluation permettra de mesurer l'efficacité des solutions mises en œuvre : (suivi dans la durée des salariés, de leur niveau de satisfaction), et de repérer les ajustements nécessaires pour améliorer les pratiques.

L'usage d'une cartographie des postes pour gérer les situations d'inaptitude

Face au vieillissement de son personnel et confrontée à de nombreuses restrictions médicales (1/3 de la population), une entreprise de production de chaudières de 600 salariés a lancé un projet pour maintenir le potentiel de l'entreprise tout en adaptant le travail. Il s'agit de répondre aux souhaits de mobilité ainsi qu'aux exigences organisationnelles, tout en apportant des réponses aux restrictions médicales. Le projet se structure autour d'un groupe de travail pluridisciplinaire (RH, superviseur, ergonomes, médecin du travail) qui définit un plan d'actions complémentaires et des objectifs fixés à court, moyen et long termes. Les axes de travail sont les suivants :

1. La gestion des situations d'inaptitude avec la réalisation d'une cartographie des postes, le suivi des restrictions et la création de postes doux ;
2. Les mobilités internes avec la création d'une bourse d'emploi, la mise à jour des référentiels métiers et l'accompagnement individuel des salariés ;
3. Le développement de l'ergonomie sur le site pour améliorer l'existant et dans la durée.

Concernant la gestion des situations d'inaptitude, l'action mise en œuvre par l'entreprise vise principalement à augmenter le nombre de postes doux. Dans un premier temps, l'équipe a passé en revue l'ensemble des postes. Une cartographie complète de l'usine a ensuite été validée par le médecin du travail. Pour cela, un outil de cotation a été créé en interne afin de partager différents points de vue (RRH, ergonomes, médecin) :

- En rouge les postes les plus durs qui ne peuvent pas être tenus par des salariés ayant des restrictions ;
- En orange les postes moyens pour lesquels certaines restrictions ne sont pas rédhibitoires ;
- En verts les postes adaptés pour les personnes qui ont des restrictions médicales.

Le croisement de la cartographie avec l'état de santé des salariés permet ensuite d'identifier les correspondances possibles. Plusieurs postes ont ainsi été aménagés et certaines activités auparavant sous-traitées ont été réintégrées sur le site.

Certains acteurs du groupe soulignent néanmoins que la conduite d'une telle démarche n'est pas si évidente :

- S'accorder sur un outil de manière pluridisciplinaire ne va pas de soi. Cela prend du temps pour partager les objectifs et les règles d'usage. Dans ce contexte, les changements d'acteurs, et en particulier la succession de 3 médecins, a eu tendance à ralentir la démarche. L'implication du CHSCT est également jugée déterminante.
- Pour assurer le suivi et le pilotage de la démarche, des indicateurs ont été mis en place, tels que le nombre de postes verts. Une vigilance doit être accordée au choix et à la compréhension des indicateurs au risque de voir apparaître quelques dérives. Par exemple, un poste vert n'est pas nécessairement adapté pour toutes les restrictions d'aptitudes. Cet indicateur a donc été remplacé par l'indicateur « nombre de postes aménagés ».

- Le croisement de la cartographie de l'usine avec l'état de santé de la population présente aussi quelques difficultés. D'une part, cette démarche nécessite une mise à jour régulière de l'état de santé de la population. D'autre part, donner un certain accès aux données concernant l'état de santé des salariés tout en garantissant le secret médical suppose la construction d'une véritable coopération entre la direction et le médecin du travail et l'élaboration d'un suivi particulier.
- La prise en compte des restrictions d'aptitudes et la recherche de situations de reclassement n'est pas une fin en soi. Une vigilance doit être accordée au suivi de la population apte et aux possibilités d'amélioration générale des conditions de travail.

Agir de manière pluridisciplinaire

Dans un établissement de soins privé, le médecin du travail se trouve démunie face à de nombreux cas de longue maladie, d'absences répétées ou d'inaptitude. A l'arrivée du nouveau directeur des Ressources Humaines, elle l'interpelle sur les possibilités de reconversion pour les personnes fragilisées par leurs problèmes de santé.

En raison des effets liés en matière d'absentéisme, dans un contexte de difficultés de recrutement et de fidélisation, le DRH accepte de relever le défi. Il propose **d'expérimenter une approche pluridisciplinaire dans le cadre d'un groupe de travail intitulé « groupe santé travail »**, réunissant le médecin du travail, le DRH, la responsable emploi et compétences, la conseillère en relations humaines et le gestionnaire de la paie.

Ce groupe va d'abord procéder à une **analyse approfondie des données santé pour caractériser la population en situation de fragilité**. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- Une absence de parcours professionnel pour les collaborateurs(trices) ancien(ne)s ;
- Des salarié(e)s pour lequel(le)s le Centre a été le seul employeur ;
- Pas de mutation interne ni d'évolution professionnelle ;
- Un seuil de fragilité à 20 ans d'ancienneté ;
- Un âge moyen de 46 ans.

Il s'agit donc de personnes quelque peu « oubliées » par le Centre et fragilisées par leurs problèmes de santé. Le groupe va construire une **démarche** nécessairement **curative avec une approche individuelle pour retisser des liens et construire des parcours sur-mesure**. Le « groupe santé travail » étudie chacun des dossiers des salarié(e)s avec une absence pour maladie de plus de 30 jours, pour reconstruire le parcours professionnel en tenant compte des capacités de la personne et en mobilisant l'ensemble des outils à leur disposition : aménagement physique du poste de travail, plan de progrès, bilan de compétences, formation, préparation de concours. Par ailleurs, le Centre construit de nouveaux outils, dont les **stages « découverte métiers » au sein de l'établissement** avec en parallèle, un travail important de mobilisation et d'accompagnement des responsables de services. L'accompagnement du parcours du (de la) salarié(e) en reconversion est assuré par différentes personnes ressources (membre du groupe, encadrement ou tuteur).

Au fil du temps et grâce aux premiers résultats prometteurs, les critères de diagnostic s'élargissent avec la prise en compte des alertes issues des membres du groupe, puis des managers, qui signalent des difficultés ou des tensions avant même que le(la) salarié(e) soit en arrêt maladie. Ainsi, on voit émerger une démarche davantage anticipatrice qui n'est plus uniquement centrée sur les difficultés physiques liées au poste de travail ayant généré des absences, mais qui ouvre sur d'autres difficultés exprimées ou constatées au poste de travail.

Agir de manière préventive

Face au constat de l'augmentation de l'absentéisme et du coût des accidents du travail et des maladies d'origine professionnelle, une entreprise de catering (restauration) et de handling (manutention) de 3400 salariés a développé des actions de nature ergonomique dans le cadre d'un projet de prévention du vieillissement articulé à son projet d'entreprise. Les actions ont été diverses : organisation des postes de travail sur une chaîne de montage ; remplacement d'une chaîne par des unités de production individuelle changeant la nature du travail ; repérage et transfert de « gestes experts » par les salariés. Ces actions ont été menées sous l'impulsion de la Direction de l'entreprise et du responsable « santé sécurité » avec des groupes de travail impliquant le management, l'ergonome interne, la médecine du travail et les salariés eux-mêmes, ainsi que des experts externes (consultants, benchmarking). Le suivi des actions se fait grâce aux indicateurs RH et de santé existants (absentéisme, notamment pour maladie) et grâce à des indicateurs prévus dans le cadre d'une certification internationale relative à la santé et à la sécurité, qui impose un regard extérieur régulier sur l'amélioration de la situation.

S'appuyer sur les collectifs

Une structure d'Insertion par l'Activité Economique accueille à la fois des personnes reconnues travailleurs handicapés ou inaptes, par ailleurs expérimentées sur les métiers du second œuvre bâtiment et des jeunes ayant des difficultés d'insertion.

L'idée est de faire travailler ces deux publics ensemble, afin de favoriser leur insertion ou leur retour en emploi. Les binômes ainsi constitués s'autocompensent soit sur le handicap soit sur la compétence.

Les résultats sont intéressants : l'entreprise est viable économiquement sur son segment, les jeunes sont bien formés et se reclassent très bien dans les entreprises plus classiques.

Ce modèle est applicable dans toute entreprise : utiliser toute l'expérience acquise par les salariés reconnus inaptes pour former les nouveaux entrants de l'entreprise

Des salariés sans restriction d'expérience !

Les idées reçues sur l'âge conduisent parfois à des équations simples du type : salariés âgés = restrictions d'aptitudes ou vieillissement = handicap.

Ce type de raisonnement peut aboutir à des représentations qui stigmatisent une partie de la population ou qui réduisent la problématique aux incapacités et limitations des individus.

- D'une part, une déficience ne s'accompagne pas systématiquement de difficultés pour réaliser le travail, notamment lorsqu'elle est compensée par des aménagements techniques ou organisationnels et par l'expérience du salarié.
- D'autre part, il est souvent plus utile d'analyser de façon constructive les compétences et le potentiel de la personne que ses incapacités temporaires ou définitives.

Ouvrir le débat en interne

Les modalités d'information, de communication, d'appui et plus largement de conduite de projet sont déterminantes pour lever les freins possibles à l'action. Une attention doit être portée vers l'encadrement et les équipes de travail qui peuvent véhiculer un certain nombre de craintes face au handicap ou aux difficultés d'un salarié : peur que sa productivité soit moindre et pénalise l'équipe, peur qu'il bénéficie de conditions de travail plus favorables... Par ailleurs, le salarié en difficulté peut lui-même exprimer certaines résistances : refus du changement de poste ou de la formation...

Les relations sociales comme condition de réussite

L'état des relations sociales induit fortement la manière dont vont être traitées les situations de maintien. Un climat social serein facilitera la prise en compte des inaptitudes et la recherche de solutions de reclassement adaptées, alors qu'un climat de conflit ou de défiance dans l'entreprise se révélera être un frein.

Veiller aux conditions à réunir pour mettre en place une « démarche projet » dans l'entreprise

La démarche mise en œuvre dans l'entreprise doit être l'occasion d'une véritable dynamique de confrontation de points de vue et non de règlements de compte.

S'engager dans une « démarche projet » à plusieurs acteurs nécessite également de prendre en compte les écarts de connaissance sur le sujet traité. Des actions de sensibilisation peuvent être mises en œuvre préalablement. Certaines entreprises optent pour des dispositifs de type « formation-action » dans l'optique d'apprendre à faire ensemble dans l'action, avec l'appui d'un expert.

En savoir plus :

« **Agir sur les situation de handicap : le maintien dans l'emploi** »,
sous la direction de Evelyne ESCRIVA, coédition ANACT/Agefiph, 2004, 112 pages

« **Maintien dans l'emploi : comment faire ensemble ? De la pratique au projet d'entreprise** », ARACT Haute-Normandie, 2004, 22 pages

Prévenir les situations de pénibilité

Maintenir en bonne santé les individus dans l'entreprise pour leur permettre de pouvoir continuer de travailler est un défi qui redouble d'importance. Pour cela, il est primordial de réduire la pénibilité et/ou de l'enrayer par des actions de prévention. Cette fiche fournit des repères pour permettre notamment de comprendre la notion de pénibilité. Elle met en évidence des pratiques d'entreprises concluantes et établit des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire



Un état de santé physique ou/et psychique dégradé constitue un frein au maintien en emploi à tous les âges. En outre, certains environnements de travail peuvent générer une dégradation précoce de l'état de santé se traduisant par une usure professionnelle et une accélération du processus de vieillissement susceptibles de conduire à des situations d'inaptitude (fiche 3).

Comment maintenir en bonne santé les individus pour leur permettre de pouvoir continuer à travailler ? La question redouble d'importance dans un contexte d'accroissement du nombre de seniors dans les entreprises et d'allongement de la durée de vie active. Il est donc nécessaire d'abaisser le niveau général de pénibilité ou/et de l'enrayer par des actions de prévention. Les enjeux sont multiples :

Au niveau de l'entreprise :

Usure prématurée, augmentation de l'absentéisme, perte de savoir-faire, perte de qualité au niveau de la prestation de service, risque de perte de clients, effets de la pénibilité ressentis de différentes façons. Réduire la pénibilité revient à agir sur les dysfonctionnements de l'organisation et peut devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise en termes d'attractivité, par exemple.

Au niveau individuel :

Comment parvenir à l'âge de la retraite en disposant d'un bon état de santé physique et psychique et avec un niveau de revenu suffisant ? Certains environnements de travail peuvent contribuer à accélérer le processus de vieillissement naturel. Ils peuvent aussi participer de la construction de la santé des individus...

L'usure professionnelle est à considérer comme le résultat de la pénibilité au et du travail, subie et vécue par une personne au cours de sa vie professionnelle. Il s'agit d'un processus d'altération de la santé lié au travail qui s'installe au gré des parcours professionnels et des expositions auxquelles sont confrontées les personnes. L'analyse du phénomène dans l'entreprise doit prendre en compte à la fois la dimension temporelle, la dimension évolutive et la complexité des facteurs en jeu dans ce processus. Pour ce faire, une telle démarche mérite de s'appuyer sur la construction d'une véritable politique de prévention, en mesure de faire des liens entre le champ RH et le champ santé et en vue de mobiliser différents leviers d'action.

Comprendre la notion de pénibilité

La pénibilité peut-être définie comme le résultat de sollicitations physiques et psychiques de certaines formes d'activités professionnelles qui laissent des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé des salariés. La pénibilité fait partie des déterminants du processus d'usure, comme les contraintes du travail et le parcours professionnel, mais se distingue de ces deux derniers aspects par ses dimensions subjectives et sociales. Aborder la question de la pénibilité nécessite de :

S'intéresser au travail :

L'activité des salariés est toujours le résultat de compromis en évolution en fonction des individus et de l'environnement. Ce compromis résulte d'un choix par rapport à un ensemble de facteurs (objectifs fixés, moyens offerts, état de santé, savoirs, histoires) en fonction des marges de manœuvre dont le salarié dispose. **Aborder la question de la pénibilité consiste d'abord à comprendre comment les salariés vivent et font face aux contraintes sans mettre en jeu leur santé.** Quelles sont leurs marges de manœuvre ? Quelles stratégies développent-ils ? Quelles sont les compétences mobilisées ?

Prendre en compte la variabilité des situations :

Dans le travail, les compromis sont multiples ; ils diffèrent d'un individu à l'autre et d'une situation de travail à l'autre. Dans certains contextes, les salariés vieillissants vont développer des stratégies d'économie lors de la réalisation de leur travail, afin de compenser en partie les déficits. Ces stratégies sont le fruit de l'expérience et des compétences. **Aborder la question de la pénibilité consiste à mesurer en quoi l'organisation n'entrave pas l'expression de son expérience.**

Tenir compte des dimensions objectives et subjectives :

Les connaissances scientifiques permettent d'identifier des facteurs « classiques » de pénibilité : efforts physiques répétés, ports de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, chaleur, produits toxiques, etc. La pénibilité est également l'expression d'un vécu, en lien avec le ressenti de chaque individu. Les facteurs du ressenti négatif sont liés aux caractéristiques du travail (exigences, contraintes...), mais aussi au rapport que la personne entretient avec son travail (adéquation entre les valeurs, équilibre entre la vie au travail et hors travail...). **Aborder la question de la pénibilité nécessite une approche globale qui articule plusieurs facteurs de risque dans leurs dimensions objectives et subjectives.**

Faire le lien avec l'histoire des individus et l'histoire de

l'entreprise :

Le temps et l'histoire sont des dimensions importantes de la notion de pénibilité :

- La pénibilité correspond à un état à un instant « T », mais elle peut néanmoins avoir un effet différé. C'est le cas de certaines pathologies comme les troubles musculo-squelettiques (TMS). Aborder la question de la pénibilité nécessite de faire le lien entre l'état de santé et l'itinéraire du salarié par rapport à son parcours d'exposition aux risques.
- Elle est vécue au regard d'un ensemble d'évolutions du travail et de ses conditions de réalisation. Aborder la question de la pénibilité suppose de retracer l'histoire des changements conjoncturels et structurels traversés par l'entreprise avec ses salariés.

Analyser la situation de l'entreprise

Réaliser un diagnostic de la situation est une étape préalable indispensable pour comprendre les articulations entre conditions de travail et âges (fiche 1). Ce diagnostic doit permettre de répondre à plusieurs questions : quelles sont les populations concernées ? quelles sont les situations à risque ? quels sont les impacts sur la santé ? quels sont les facteurs de pénibilité ? quel lien avec le parcours des salariés ? qu'en est-il en particulier pour les seniors ? comment font-ils face ?

Identifier les populations concernées et repérer les impacts sur la santé

Cette identification est établie par le rapprochement, au niveau des services de l'entreprise, des données sociales (métiers, classes d'âge, ancienneté, genre, etc.) et de plusieurs indicateurs :

- Les indicateurs de type « effets » de l'usure (maladies professionnelles, inaptitudes) ;
- Les éléments sur des troubles de santé dits « infra-pathologiques » : trouble du sommeil, douleurs articulaires, nervosité... Le suivi mené par le médecin du travail éventuellement complété par un questionnaire peut permettre de les repérer ;
- Les indicateurs de type « alertes » (turn-over, absentéisme, accidents du travail, difficultés d'embauche ou d'affectation, changements de poste...) ;
- Les indices à rechercher du côté des effets négatifs pour la performance (qualité, productivité...).

Ce recueil de données servira de base au suivi des populations et des risques et au pilotage des actions de prévention qui s'appuieront sur une analyse plus ciblée des populations et des situations de travail

Réaliser une analyse ciblée des populations

- Prendre en compte le point de vue des salariés concernés et en particulier des seniors s'il s'agit de la population identifiée. Le questionnement ne vise pas uniquement la situation de travail actuelle et comment ils y font face, mais également l'itinéraire professionnel du salarié au regard de son parcours d'exposition au risque, de son évolution professionnelle et de celle de son travail ;
- Prendre en compte le point de vue d'autres acteurs en lien avec la population ciblée

(encadrement de proximité, collègues...) pour appréhender les modes de régulation du vieillissement au niveau des équipes (répartition des tâches, entraide) et par l'encadrement.

Le recours à une aide extérieure peut être nécessaire pour établir le climat de confiance indispensable à la conduite de ce type d'entretiens qui nécessitent neutralité et confidentialité.

Réaliser une analyse ciblée des situations de travail

L'analyse de la situation de travail constitue un élément d'appréciation et d'information sur les sources possibles de pénibilité. Cette analyse est conduite sous deux angles :

- Le **repérage des contraintes** résumées de la manière suivante :
 - Physiques : manutentions, postures, gestes répétitifs, déplacements ;
 - Cognitives : concentration soutenue, grand nombre d'informations à traiter, signalisation, contrôle permanent ;
 - Temporelles et organisationnelles : tâches courtes et répétitives, situations d'urgence répétées, travail sous cadence, délais serrés, interruptions fréquentes ;
 - Environnementales : bruit, températures élevées ou basses, manipulations de produits toxiques.
- Le **repérage des moyens** pour faire face : il s'agit d'identifier les marges de manœuvre pour faire face (autonomie, ajustement des objectifs, anticipation possible...), les modalités de coopération dans les équipes et les savoir-faire liés à l'expérience.

Cette analyse vise une meilleure compréhension de l'écart entre tâches prescrites et tâches réelles en s'appuyant sur des observations, des entretiens et des groupes de travail. Elle nécessite des compétences spécifiques pas toujours présentes en interne. L'information et la restitution des résultats aux acteurs impliqués sont indispensables.

Cette analyse doit s'appuyer sur le recueil de données et sur l'analyse des postes de travail qui doivent être réalisés dans le cadre du Document Unique ou contribuer à son élaboration ou à son enrichissement.

Construire son plan d'action

L'action sur les situations de pénibilité se mène suivant une double perspective de « correction » et de « prévention ». Il s'agit à la fois d'améliorer l'existant et de s'interroger sur le processus qui conduit à ces situations pénibles.

Une telle démarche s'inscrit dans la durée et combine plusieurs actions dans les registres suivants :

Agir sur les situations de travail

Il s'agit de prévenir les risques sur la santé en diminuant les contraintes de travail, c'est-à-dire les facteurs classiques de pénibilité (efforts physiques répétées, ports de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, chaleur, produit, etc.). L'idéal est de prendre en compte ses opportunités en amont des projets de conception de nouvelles situations de travail. Plusieurs actions peuvent être entreprises dans ce sens :

- **Des améliorations des conditions physiques de travail** : conception de poste, organisation spatiale, etc. ;
- **L'aménagement de l'organisation et de la répartition du travail** : introduction de marges de manœuvre, constitution de collectifs, composition des équipes, polyvalence ? rythme de travail, gestion des flux, etc. ;
- **L'aménagement du temps de travail (fiche 8)** : organisation des horaires au regard de la population, temps partiel.

Valoriser les compétences des salariés (fiche 6)

Il s'agit de favoriser le maintien en bonne santé en agissant sur les facteurs favorables à la construction de la santé tout au long de la vie professionnelle. A titre illustratif, nous notons :

- **La gestion des parcours professionnels en lien avec la santé** : identification des métiers à risque, gestion anticipée des parcours ;
- **La définition d'une politique de mobilité** : bourse d'emploi, recrutement prioritaire en interne, gestion anticipée des emplois et des compétences, bilan de compétences ;
- **Le développement d'occasions d'apprentissage et d'échanges** sur le travail : formation, échanges de pratiques, tutorat, renouvellement des tâches, coopérations intergénérationnelles ;
- **L'action sur la reconnaissance** : soutien, valorisation des acquis de l'expérience, possibilité d'évolutions professionnelles, implication dans les projets de service, communication.

Construire la démarche

Les formes de pénibilité sont multiples et variées et tout l'enjeu pour l'entreprise réside à en gérer la complexité. Cela suppose de dépasser le cadre de l'action quotidienne ou ponctuelle, en inscrivant la démarche de prévention dans le cadre d'un projet qui doit permettre une veille, l'analyse de la situation, le suivi des actions et surtout la mobilisation des acteurs.

Se concerter : la démarche de prévention est un objet de dialogue social. C'est dans le cadre des relations entre direction et instances représentatives du personnel que doit s'engager le dialogue sur les méthodes de travail, l'état des lieux et le choix des actions. L'implication des partenaires sociaux mais aussi des salariés doit être organisée dans le cadre du CE ou du CHSCT lorsqu'ils existent ou avec les IRP (Institutions Représentatives du Personnel), ou encore dans le cadre d'une structure distincte (comité de pilotage paritaire).

Associer plusieurs acteurs :

un autre enjeu consiste à associer les compétences nécessaires au bon moment. Une forte implication des **ressources humaines** est nécessaire pour disposer des données sociales et démographiques et de la connaissance de l'entreprise et de ses projets. Un autre relais est l'**encadrement de proximité** qui a une connaissance individuelle et personnalisée des salariés. Enfin, **les salariés** en raison de leur connaissance des situations de travail. D'autres acteurs méritent d'être impliqués dans la démarche, en particulier le **médecin du travail**, qui assure le suivi des populations et des risques. Travailler à la réduction de la pénibilité exige de prendre en compte un ensemble de logiques (individuelles, productives, médicales) parfois contradictoires, nécessitant négociation et construction de compromis, mais ouvrant la voie à un **élargissement du champ d'action entre santé et RH** en particulier.

Inscrire la question de la pénibilité dans le cadre d'un projet

Face à la diversité des logiques et des situations de travail, la réduction de la pénibilité doit s'inscrire dans le cadre d'un projet. Il peut s'agir d'un projet « pénibilité » en tant que tel, ce qui est rare. La problématique est le plus souvent intégrée à un projet de prévention des troubles musculo-squelettiques par exemple, ou prise en compte à l'occasion de l'élaboration du Document Unique. Le projet doit s'inscrire dans la durée pour, au minimum assurer le suivi de la population et, au mieux permettre des apprentissages. L'appropriation de la problématique par les acteurs est un gage de réussite de la démarche pour une mise en lien avec les autres projets de l'entreprise (changements techniques et organisationnels, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...).

Comprendre les conditions du « bien vieillir »

Dans cette collectivité territoriale (1 500 salariés), le vieillissement de l'effectif, le développement de phénomènes d'usure et les nombreuses évolutions de l'activité des collectivités territoriales sont pris en compte par la direction pour expliquer une évolution négative des indicateurs de santé générant eux-mêmes des problèmes de reclassement et d'absentéisme.

Si ces phénomènes ne concernent pas que les plus âgés, il s'agit bien de comprendre les conditions du « bien vieillir » dans certains métiers de la collectivité. Le recours à un diagnostic réalisé par l'ARACT sur le métier des personnels d'entretien et de restauration dans les cantines scolaires, va permettre un changement de regard sur le travail et ses liens avec l'usure et le vieillissement. A l'issue de l'intervention, le constat est largement partagé : il est difficile de vieillir dans ce travail. De cette prise de conscience peuvent alors découler des actions sur l'organisation du travail (ligne managériale modifiée, horaire, composition d'équipes), sur l'aménagement des postes de travail, toutes visant la réduction des contraintes et leur meilleure gestion par les collectifs. Parallèlement, la DRH structure les conditions du développement d'une mobilité interne préventive, en amont de la gestion des inaptitudes.

La prévention de l'usure comme défi pour assurer la pérennité du centre

Dans un contexte d'évolution de son offre de soin, ce centre doit orchestrer le redéploiement d'une partie des salariés dans un contexte de départs en retraite massif, de difficultés de recrutements et de multiplication des signes d'usure professionnelle pour une partie de la population salariée (augmentation de l'absentéisme et du nombre de maladies professionnelles).

La phase initiale d'état des lieux démographiques et de recensement des signes d'usure professionnelle a montré l'intérêt d'une approche associant amélioration des conditions de réalisation du travail et gestion dynamique des parcours professionnels. Deux chantiers impliquant des agents du centre sont mis en place pour élaborer des pistes d'action relatives à ces deux axes. Celles-ci seront ensuite discutées dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire qui aboutira à un plan d'action sur 4 ans intitulé : « la prévention de l'usure professionnelle : réduction de la pénibilité et promotion de la mobilité ». 32 actions élémentaires sont identifiées avec la désignation d'un référent et d'une échéance ; elles sont organisées autour de 3 axes de progrès transversaux :

- Agir sur l'organisation des services, des fonctions et sur les modalités de conduite de projet ;
- Outiller les équipes et leur encadrement ;
- Renforcer l'information du personnel.

Faire évoluer les modes de production

Face au vieillissement de son personnel et aux nombreuses contraintes et restrictions médicales, l'entreprise a lancé un projet pour maintenir son potentiel tout en adaptant le travail. Plusieurs actions complémentaires ont été engagées, depuis l'aménagement du temps de travail jusqu'à l'intégration de l'ergonomie dans la conduite de projet (avec l'embauche d'un ergonome), en passant par les mobilités internes. Ces actions mêlent des réponses à court terme pour faire face au cas par cas à des situations d'inaptitudes, et des réponses résolument préventives. Même si l'usure professionnelle reste une réalité pour des salariés exposés depuis de nombreuses années, l'enjeu du maintien en emploi pour l'entreprise l'a progressivement conduite à remettre en question ses modes de production et d'organisation.

Sur ce point, l'objectif a consisté à casser le rythme de travail à la chaîne. Une évolution radicale a été mise en place avec le concept du « One piece flow » qui met fin en quelque sorte au travail parcellisé et « enligné ». Cette organisation a pour premier effet de réduire la répétitivité des gestes. Chaque opérateur monte désormais le produit de façon quasi-complète en le déplaçant sur un chariot. Les temps de cycle ont ainsi été rallongés en cherchant le **meilleur compromis entre intérêt du travail, variété des gestes et capacité de mémorisation** du plus grand nombre. Une évaluation de ce type d'assemblage comparée aux lignes de montage traditionnelles a également mis en évidence **qu'au-delà de la réduction des risques liés aux gestes répétitifs, les objectifs de production et de qualité sont mieux garantis.**

Clarifier la notion de pénibilité

La notion de pénibilité est complexe et les critères de pénibilité sont difficiles à définir. Ces critères peuvent varier en fonction de la nature du travail et des secteurs d'activité concernés. Les principales contraintes de travail (ports de charges lourdes, travail posté...) sont plus faciles à identifier. Leur appréciation en fonction des conditions d'exposition et de sa durée est parfois plus complexe. Le rôle joué par le ressenti et le vécu des salariés fait de la pénibilité une situation singulière. La mutualisation des mêmes références sur la question, l'usage d'outils communs, la définition d'un plan d'action partagé, sont des conditions déterminantes pour éviter de tomber dans une impasse.

Dissocier métier et usure

Les idées reçues concernant certains métiers sont parfois trompeuses. Le métier en soi ne conduit pas systématiquement à des situations d'usure. Il s'agit d'apprécier l'interaction entre l'environnement organisationnel et les populations réunies autour d'un même métier. C'est la nature des interactions qui peut créer des dégradations importantes sur la santé des salariés ou au contraire ne pas générer d'usure prématurée chez les salariés. L'analyse du travail, de son organisation et des parcours professionnels constitue une donne incontournable.

Croiser les approches santé et ressources humaines

La confrontation des points de vue des différents acteurs est un point fort. Elle permet souvent de réutiliser les données que chacun détient. Les acteurs Ressources humaines et médecins du travail sont des interlocuteurs très importants qui doivent être amenés à penser davantage le maillage compétences et santé.

Agir en prévention

Articuler des démarches d'amélioration des conditions de travail et d'incitation à la mobilité est une opération délicate, néanmoins ces démarches sont complémentaires et ne doivent en aucun cas s'exclure. Menées dans un cadre curatif, elles ne seront jamais accueillies complètement positivement. Trop privilégier le reclassement sans s'occuper d'alléger le travail ou de proposer des améliorations par exemple, ne règle pas le problème. D'où la nécessité d'agir en prévention.

Etre vigilant par rapport à la polyvalence

Le fait de ne pas rester toujours au même poste peut être à la fois facteur de développement professionnel et de réduction de la pénibilité. Pour que ces objectifs soient atteints, il faut néanmoins que l'organisation de la polyvalence garantisse notamment : un véritable enrichissement des activités, une réelle diversité des gestes accomplis, des temps d'apprentissage, la préservation de la dimension collective du travail.

> www.anact.fr

En savoir plus :

« **Pénibilité au travail : une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels** », Céline Roux et Anne-Marie Nicot, Editions de l'ANACT, collection Etudes & Documents, 2008, 98 pages.

« **La pénibilité au travail** », Gilles Picard, ARACT Haute Normandie, 2005, 30 pages.

« **La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant** », Marion Gilles et Florence Loisil, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2005, 233 pages.

« **Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail** », Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié et Annie Jolivet, Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000, 126 pages.

« **Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ?** », Travail et changement, n°324, mars/avril 2009, ANACT, 16 pages.

> www.anact.fr

« **Réduire la pénibilité au travail** », Travail et changement, n°294, février /mars 2004, ANACT, 16 pages.

> www.anact.fr

Recruter et intégrer des seniors

Recruter des seniors, c'est d'abord recruter des profils, des compétences sans discrimination d'âge. Réussir le recrutement de seniors et leur intégration dans l'entreprise suppose des méthodes adaptées et des actions spécifiques lors de l'intégration. Cette fiche apporte des points de repère sur les questions préalables au recrutement des seniors et les leviers pour les recruter et leur donner envie de rester. Ces repères pour l'action sont assortis d'exemples d'entreprises et de points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire



Enjeux

Le recrutement de seniors correspond à des enjeux spécifiques pour les entreprises, que cette action relève d'une politique affichée de lutte contre les discriminations, d'une pratique volontariste ou encore d'un mouvement plus naturel :

- Recherche d'une population stable pour accompagner la croissance ;
- Contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui amène l'entreprise à élargir son profil de recrutement habituel ;
- Intérêt perçu d'une mixité des équipes en termes de transmission de compétences et de performance ;
- Besoin de compétences faisant appel à l'expérience, qu'elles soient techniques, transversales et/ou liées à une « expérience de vie » ;
- Demande des clients ;
- En dehors du domaine des strictes compétences, les seniors sont souvent appréciés pour des aspects ayant trait au comportement : par exemple le respect des règles, une maturité dans les choix professionnels, une capacité à relativiser.

Réussir un recrutement de seniors passe d'abord par l'identification d'enjeux liés à l'embauche de cette catégorie de salariés, et par des méthodes adaptées et une vigilance apportée lors de l'intégration.

Les questions préalables au recrutement des seniors

Il s'agit de faire le point sur la situation de l'entreprise au regard du recrutement de cette catégorie de salariés, en se posant des questions comme :

- À quel âge recrutez-vous habituellement ? Y a-t-il des différences selon les métiers ?
- Si vous ne recrutez pas de seniors, ou si vous en recrutez peu, est-ce : parce que vous ne recevez pas de candidature de seniors ? que vous souhaitez rééquilibrer votre pyramide des âges, ou que vous voyez plutôt des inconvénients à recruter des seniors ?
- Avez-vous déjà réfléchi aux avantages que vous pourriez avoir à élargir votre profil de recrutement ? ou aux risques qu'il peut y avoir à ne recruter que dans une seule tranche d'âge (goulot d'étranglement en termes d'évolution de carrière à terme) ?
- Dans quel secteur, dans quel métier serait-il le plus opportun de recruter des seniors ? Plusieurs critères de choix peuvent être pris en compte : les conditions de travail, la structure d'âge, la répartition des compétences dans les différents secteurs, un encadrement « accueillant »...

Les leviers pour attirer et recruter des seniors

Les entreprises qui ont l'habitude de recruter des seniors disent qu'elles recrutent *sans faire attention à l'âge*. Mais lorsqu'il s'agit d'une pratique nouvelle, recruter des seniors peut nécessiter des adaptations et des actions spécifiques :

Faire évoluer ses méthodes de recrutement

Les entreprises concernées par le recrutement de seniors ont un point commun : lors des entretiens d'embauche, elles recherchent avant tout **des compétences appropriées**, qu'elles soient techniques ou transversales, **et une correspondance entre le projet de l'entreprise et les aspirations du salarié**. Pour repérer précisément ces dimensions chez les candidats :

- Une bonne préparation des entretiens est indispensable, en se posant les questions suivantes : quelles sont les compétences que je veux repérer chez le candidat ? quelles sont les questions qui vont lui permettre de mettre en valeur ce type de compétences ?;
- Une confrontation des points de vue de plusieurs recruteurs travaillant sur une même grille de critères de recrutement (assise sur les compétences à détecter) permet de réduire le risque de discrimination sur l'âge ;
- Une sensibilisation des recruteurs aux risques de discrimination à l'embauche peut être utile, car ce type de biais n'est pas toujours opéré consciemment ;
- Privilégier l'expérience professionnelle par rapport au niveau de diplôme peut permettre d'élargir le champ des candidatures ;

- Certaines méthodes de recrutement utilisées par le Pôle Emploi, comme la méthode de recrutement par simulation, permet d'élargir les critères de recrutement en évaluant les candidats non plus sur des diplômes, mais sur leurs aptitudes réelles, vérifiées grâce à des tests ;
- Des services RH ont choisi de ne pas transmettre certaines informations (âge, sexe, lieu de naissance...) aux recruteurs internes : soit en ne les mentionnant pas sur les curriculum vitae à remplir sur leur site Internet dédié au recrutement, soit en les supprimant manuellement sur toutes les candidatures qui leur parviennent.

Faire savoir que l'on est prêt à recruter ce type de candidat, diversifier ses sources de recrutement

- Travailler en partenariat avec le Pôle Emploi ou d'autres partenaires susceptibles de recueillir des candidatures de seniors : cabinets de conseil spécialisés, associations professionnelles ;
- Participer à des forums « emploi seniors », aller « au-devant » du public recherché ;
- Lancer une campagne de communication.

Réfléchir à une offre de travail et d'emploi susceptible

d'attirer des seniors, en prenant en compte leurs attentes. Certaines entreprises ont misé sur un dispositif de temps choisi, d'autres sur un contenu de travail bien spécifique, susceptible d'attirer les profils recherchés, voire ont créé de toute pièce une offre de service faisant nécessairement appel aux compétences d'une population de seniors experts.

Être prêt à les former

Les personnes en dernière partie de carrière peuvent tout à fait apprendre (fiche « Actualiser, développer et valoriser les compétences des seniors), à condition qu'ils en perçoivent l'intérêt pour eux, et que l'entreprise mette en place, si cela est essentiel, des dispositifs adaptés à leurs particularités. Par exemple, penser à :

- Adapter le temps de formation, si nécessaire ;
- Faire des liens avec les situations de travail et si possible les expériences antérieures.

Le recours à un contrat aidé ou à un contrat de professionnalisation pour embaucher un salarié âgé peut permettre à l'employeur de bénéficier, sous certaines conditions, d'aides spécifiques.

Comment intégrer des seniors et leur donner envie de rester ?

Au même titre que les autres salariés, les seniors ont besoin d'être intégrés dans l'entreprise, même s'ils ont de l'expérience. Une intégration réussie passe par un processus prévoyant les modalités d'acquisition de la culture d'entreprise et des bases nécessaires à l'exercice de l'activité, et par un management à l'écoute. Elle est facilitée par une certaine mixité des équipes. Le fait de tenir compte, lors de cette intégration, du parcours antérieur du salarié est essentiel.

Au-delà de l'intégration suite à l'embauche, certaines pratiques de management et conditions de travail contribuent à leur donner envie de rester dans l'entreprise. Plusieurs éléments sont à prendre en compte tels que :

- L'importance du collectif, des relations qui s'y nouent, favorisées ou non par la mixité des équipes, des temps de travail collectif et des coopérations possibles entre générations notamment ;
- L'intérêt au travail et les perspectives qu'il continue d'offrir en termes d'évolution professionnelle, de développement des compétences et d'implication dans les projets de développement de l'entreprise ;
- La reconnaissance et la valorisation des compétences, liés aux modes de management mais aussi au contenu de l'activité à travers des missions de tutorat, par exemple ;
- La prise en compte des difficultés éventuellement rencontrées et la mise disposition des moyens adaptés tant du point de vue de l'apprentissage (formation en situation, temps de formation) que du point de vue de la réalisation de l'activité (temps de récupération, marges de manœuvre...).

Recruter des seniors pour accompagner sa croissance

Une entreprise de télémarketing de 125 salariés a assez rapidement fait le constat que pour se positionner durablement sur des opérations techniques et complexes, fonctionner avec la population salariée « classique » des centres d'appel (85% d'étudiants) ne convenait pas. Le turnover important associé à cette population ne permettait pas d'organiser la montée progressive en compétences nécessaire au regard du type de prestation à fournir. La décision a donc été prise de se tourner vers un autre type de recrutement, afin de fidéliser les salariés et d'être en capacité de les professionnaliser. La cible visée au départ était les « jeunes mamans actives », soit des femmes de 25 à 40 ans souhaitant concilier vie personnelle et vie professionnelle. Dans un premier temps, c'est le hasard qui a fait qu'un autre type de profil s'est également présenté, un peu plus âgé. Le bilan de ce type d'embauche inattendue s'est rapidement révélé très positif, tant en termes de résultats que de comportement global espéré par l'entreprise. L'entreprise apprécie chez eux la bonne maîtrise de la langue française, et note volontiers une plus grande résistance à l'échec et une meilleure capacité à prendre de la distance, qu'elle attribue à l'expérience de vie : « on a au bout du compte des personnes plus solides, avec une maturité dans la voix, une façon d'être au téléphone différente ». Les seniors confirment que leur expérience de la vie leur permet de relativiser, face à des interlocuteurs difficiles.

À partir du moment où les dirigeants de l'entreprise ont décidé d'attirer un autre type de population que les étudiants, ils ont imaginé des conditions d'emploi susceptibles d'intéresser, au départ, des femmes d'âge moyen avec des enfants et le besoin de travailler :

- Un « vrai » temps choisi :
 - Le salarié a le choix entre 4 types de contrats (20 h, 25 h, 30 h et 35 h), et a la possibilité, 2 fois par an, de demander à changer de régime de travail. Ce temps de travail est annualisé et peut varier d'une semaine sur l'autre ;
 - Chaque semaine, le salarié choisit ses horaires de la semaine suivante (la répartition des ses heures sur la semaine et sur les 4 vacations de la journée : 10 h – 12 h 30, 13 h – 15 h 30, 15 h 30 – 18 h, 18 h – 20 h 30) ;
 - Chaque salarié peut demander une mise en disponibilité de 3 mois par an.

La souplesse offerte aux salariés demande un important travail de planification, et suppose la possibilité de recours à un volant d'intérimaires important, qui sert aussi de vivier pour le recrutement.

- Une rémunération plus favorable que les minima de la convention collective : +9% par rapport au fixe, plus des primes diverses (assiduité/présentéisme, résultats, horaires décalés), ce qui place l'entreprise légèrement au-dessus de ce que proposent ses concurrents ;
- Des missions valorisantes et intellectuellement intéressantes.

Un management à l'écoute et en appui semble être un des éléments importants pour une bonne intégration des seniors : il prend en compte certaines spécificités, ayant identifié des besoins plus marqués pour cette population, notamment en termes de reconnaissance et plus largement de bien-être au travail : « il faut leur accorder plus de temps, par exemple par le biais de petits debriefings fréquents avec les superviseurs ».

Autre point important pour l'intégration, l'entreprise passe parfois plus de temps qu'avec les jeunes générations à familiariser certains seniors avec l'outil informatique, et les met à l'aise par rapport à ce petit handicap. Ils suivent si nécessaire des formations externes, pendant lesquelles ils peuvent se consacrer uniquement à l'apprentissage du maniement de la souris, par exemple. L'investissement s'avère payant.

Élargir son profil de recrutement pour faire face à une pénurie de main d'œuvre

Dans un contexte qui allie forte croissance d'activité et pénurie de compétences, **une entreprise du BTP** de 2400 salariés, sous une impulsion forte de la direction, a choisi de placer les ressources humaines au cœur de sa stratégie de développement : politique volontariste de l'entreprise en matière de recrutement et ouverture vers de nouvelles cibles telles que les jeunes, les femmes, les personnes en situation précaire mais aussi les seniors. L'entreprise va désormais à la rencontre de ce public en organisant des visites de chantier, en participant à des salons et en nouant des partenariats avec des écoles, l'ANPE, le PLIE.

Mutualiser les compétences

Une **structure d'insertion par l'Activité Economique**, comptant 13 salariés dont 4 permanents et 9 contrats d'insertion a pour objet social d'offrir des solutions de reclassement sur des métiers du second œuvre. Elle accueille des personnes reconnues travailleurs handicapés qui ne sont plus aptes à exercer leur ancien métier, ou qui souhaitent se réorienter dans les métiers du bâtiment. Elle emploie aussi des jeunes qui souhaitent découvrir ou se former à ces métiers du second œuvre. L'idée est de mixer ces publics anciens et jeunes, de les faire travailler ensemble afin de mutualiser leurs compétences : les binômes ainsi constitués, s'autocompensent soit sur le handicap, soit sur la compétence. L'entraide et l'apprentissage sont placés au cœur de l'organisation du travail.

Ce groupe de 500 salariés, sous-traitant de l'électronique en forte croissance, n'arrivait pas à recruter des jeunes ayant entre 2 et 5 ans d'expérience. Il a choisi de mixer dans ses équipes des personnes ayant une quinzaine d'années d'expérience, des ingénieurs débutants et des seniors. Ces derniers apportent leur expérience de l'industrie et de la conduite de projet, leurs savoir-faire d'expérience, les jeunes leur connaissance de nouvelles formules de calcul. Les clients apprécient de travailler avec ces équipes mixtes.

S'appuyer sur l'expérience des seniors

Une **société de transmission de savoir-faire** spécialisée dans le domaine de l'hydraulique s'est créée autour d'un double constat :

- La perte de savoir-faire dans les métiers de l'hydraulique, liée à l'accélération des départs en retraite, l'absence de formation professionnelle et la faible attractivité du métier pour les nouvelles générations ;
- L'absence de structure pour organiser les départs et assurer la transmission des savoir-faire.

En réponse à ce état de fait, l'idée de départ consistait à concevoir une organisation qui fédère des responsables et cadres d'entreprises hydrauliciennes en passe de prendre leur retraite, ou qui y sont déjà, et de leur confier des missions techniques en entreprise, permettant ainsi la transmission intergénérationnelle et la pérennisation des compétences. Aujourd'hui, l'entreprise regroupe trois catégories de salariés :

- Des salariés juniors, spécialisés en hydraulique et employés en CDI ;

- Des « middle seniors » qui sont des « non-retraités » possédant une expérience significative dans le domaine et travaillant en collaboration avec l'entreprise avec un statut d'indépendant ;
- Des « seniors » qui sont des anciens responsables techniques ou chefs d'entreprise à la retraite reconnus pour leur expertise, qui collaborent avec l'entreprise sous plusieurs formes : portage salarial, micro-entreprise, travailleur indépendant, en situation de cumul emploi/retraite.

Une société d'ingénierie de 6500 personnes en développement a signé un accord-cadre avec le Pôle Emploi, portant sur la lutte contre les discriminations. Pour faire face à son essor, en particulier à l'international, elle cherche des compétences techniques très pointues, mais également des compétences plus transverses de pilotage de projets internationaux et d'encadrement. Les débutants, qui représentent 50% des recrutements, ont besoin d'un encadrement plus mature. L'embauche des seniors (population de plus de 40 ans) est passée de 27 personnes par an en 2005 à 60 en 2007, dont 11 salariés de plus de 55 ans ; il était marginal avant la signature de l'accord cadre.

Répondre à la demande des clients

Dans **une association d'aide à domicile de 65 salariées**, le dirigeant et l'encadrement accueillent avec un a priori favorable les profils de candidats de plus de 45 ans. L'expérience leur a en effet montré que l'intégration était plus durable pour cette tranche d'âge (« ... avec des populations plus jeunes, on a des difficultés à pérenniser leur motivation, le turn-over est important...»), que la performance était au rendez-vous (« ...elles savent analyser une situation, gérer une situation difficile... »), et que leur gestion au quotidien était plus facile (« ... quand elles vont être absentes, elles préviennent à l'avance... on peut compter sur elles... »). Ainsi, l'expérience de la vie et le fait d'avoir en général mûri son projet professionnel avant de se présenter à l'embauche ressortent comme des avantages attribués aux candidates seniors. Les personnes aidées elles-mêmes trouvent souvent plus rassurant d'être prises en charge par une personne ayant une certaine expérience de la vie.

La structure a été aidée et confortée dans une pratique de recrutement de seniors déjà installée par un dispositif mis en place dans le cadre d'un projet EQUAL, «PROMAP», qui visait à favoriser l'insertion d'un public demandeur d'emploi de 45 ans et plus, non-qualifié, en les formant aux métiers de l'aide à la personne âgée et/ou dépendante et/ou handicapée. Ce dispositif comportait plusieurs spécificités :

- L'association au titre « d'entreprises apprenantes » de quatre structures partenaires à toutes les étapes de la démarche ;
- Un ciblage des candidats mené par le Pôle Emploi ;
- Des candidats sélectionnés en situation de travail, permettant ainsi de confirmer la pertinence de leur projet professionnel ;
- Un encouragement des candidats à une projection professionnelle multi-employeurs dans le but de favoriser les passerelles de mobilité entre association d'aide à domicile et établissement pour personnes âgées.

Deux sessions expérimentales ont été menées permettant sur l'ensemble du dispositif à 19 personnes d'obtenir le titre d'Assistante de vie aux familles avec un contrat de travail à la clé et à la structure d'embaucher 2 candidates ayant pu tester leur motivation pour le métier et se former avant leur intégration.

Points de vigilance

Ne pas diffuser d'annonces comprenant des mentions sur l'âge ;

cela peut vous exposer à des sanctions d'ordre juridique. Toutefois, une mention « seniors bienvenus » est parfois utilisée.

Ne pas tomber dans l'excès inverse au niveau des représentations

en particulier ne pas opposer jeunes et seniors quant à leurs « qualités comportementales » supposées : les populations ne sont pas homogènes, les différences s'accroissent d'ailleurs avec l'âge ; raisonner plutôt en termes de complémentarité de compétences.

Intégrer tous les salariés

mais prendre en compte les spécificités, par exemple un temps d'adaptation des seniors aux outils informatiques qui peut être plus long dans certains cas.

Avoir conscience des risques liés au fait d'embaucher une seule tranche d'âge :

embaucher exclusivement des jeunes peut présenter des avantages à court terme (en termes de coût) mais risque de poser des questions d'évolution de carrière à moyen terme, voire de créer une ambiance de compétition défavorable aux coopérations entre salariés.

Pour aller plus loin

Sur les mesures pour favoriser l'emploi des seniors

> www.pole-emploi.fr

Sur le recrutement par simulation

> http://www.anpe.fr/espace_employeur/recrutez_avec_anpe/selectionnez_candidats/recrutement_par_simulation_3138.html

Sur les contrats aidés et les contrats de professionnalisation

> <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Actualiser, développer et valoriser les compétences des seniors

Face à la nécessité d'adaptation en permanence, la situation des salariés âgés et expérimentés peut présenter certaines particularités. Cette fiche propose des repères pour mettre en place des conditions favorables à l'actualisation des compétences et à l'acquisition de nouvelles, voire à la reconversion professionnelle. Des exemples concrets d'entreprises, engagées dans ce type de démarche favorisant le développement des compétences, et des points de vigilance complètent la fiche.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

Face aux changements importants que connaissent les entreprises : évolution du contenu des métiers, des technologies et des organisations, des relations avec le client, l'anticipation et la formation tout au long de la vie professionnelle sont de plus en plus reconnues comme des leviers d'action essentiels. Face à cette nécessité d'adaptation en continu, la situation des salariés âgés et expérimentés peut présenter certaines particularités. D'un côté, les perspectives de recul de l'âge de départ en retraite nuancent l'argument selon lequel investir dans la formation des salariés âgés ne serait pas rentable. D'un autre côté, un niveau de formation initial souvent plus modeste que les générations suivantes, un moindre accès à la formation continue durant l'ensemble de la carrière, et parfois une grande ancienneté dans un même emploi sont des caractéristiques qui, plus que l'âge en lui-même, peuvent accentuer leurs difficultés à s'adapter. Pour eux, les enjeux en termes d'emploi et de santé mentale sont au premier plan. Pour l'entreprise, nous notons des :

Enjeux de performance :

Comment assurer le développement de l'entreprise avec les salariés d'aujourd'hui ?
Comment ne pas perdre le bénéfice de l'expérience acquise par les salariés expérimentés, malgré les évolutions ?

Enjeux sociaux :

Quelle solution proposer à des salariés fragilisés ayant malgré tout contribué au développement de l'entreprise ? Comment faire en sorte que le changement n'en fasse pas des laissés-pour-compte ? Comment prêter une attention particulière à ces salariés pour favoriser leur évolution, sans pour autant stigmatiser leurs éventuelles difficultés ?

Il s'agit de mettre en place des conditions favorables à l'acquisition de nouvelles compétences, voire à l'apprentissage d'un nouveau métier.

Dans le cadre d'un changement nécessitant une évolution de compétences, ou une reconversion

Expliciter les évolutions attendues et prendre en compte les enjeux des salariés

Le fait de s'investir dans un nouveau métier, d'acquérir de nouvelles compétences, nécessite non seulement d'en avoir les capacités, mais également de le vouloir, c'est-à-dire d'avoir de bonnes raisons de le faire. Ce constat, valable quel que soit l'âge, prend un sens particulier en dernière partie de carrière. En effet, c'est un moment où d'une part, nous savons en général mieux ce que nous voulons : notre identité au travail s'est construite, et un changement qui remettrait fortement en cause des caractéristiques du travail faisant sens face à cette identité sera éventuellement plus difficile à accepter... et où d'autre part, nous apprécions les efforts à fournir pour acquérir de nouvelles compétences au regard d'une perspective de carrière plus courte. A la question « le jeu en vaut-il la chandelle ? », il revient certes au salarié de savoir si les évolutions proposées font suffisamment sens pour lui, mais l'entreprise a aussi un rôle à jouer pour l'aider d'une part, à minimiser les efforts à consentir, et d'autre part, à clarifier les avantages qui peuvent résulter de la nouvelle situation.

Rassurer sur la capacité à acquérir de nouvelles compétences

En particulier si les derniers apprentissages sont anciens, les salariés plus âgés peuvent avoir une certaine appréhension pour apprendre des choses nouvelles. Il est important de penser le dispositif d'acquisition de manière à prendre en compte ces appréhensions, et à aider les salariés à les dépasser. Cela passe notamment par le fait de commencer par identifier et reconnaître la valeur des compétences acquises par le passé, et si possible d'établir des liens avec les nouvelles compétences à acquérir. Et par celui d'instaurer le droit à l'erreur dans les modalités pédagogiques.

Adapter les modalités de formation

Il s'agit de tenir compte d'une manière un peu différente d'apprendre : le salarié expérimenté, pour apprendre, a besoin de faire le lien avec ce qu'il a déjà acquis, et avec l'utilité au quotidien des acquis de la formation. Cela incite à s'appuyer autant que possible sur l'expérience des salariés dans la conception de la formation, et de faire des liens avec les situations de travail, au besoin en utilisant la situation de travail elle-même comme espace d'apprentissage (tutorat). Les prises de décision plus précautionneuses que l'on observe chez les salariés plus âgés incitent aussi à anticiper et à prendre en compte dans les dispositifs un temps d'apprentissage qui peut être plus long que pour des générations plus jeunes.

Permettre de découvrir le nouveau métier dans un cadre sécurisé

Certains dispositifs prévoient que la prise de contact avec le nouveau métier s'effectue dans le cadre de stages de découverte, avec possibilité de retour dans l'ancien poste.

Accompagner dans la durée par le management

Au moment de la prise de poste, il s'agit de prévoir un accompagnement dans la situation de travail, avec des points réguliers avec le management permettant de mesurer et de reconnaître la progression, d'évaluer les difficultés.

Accompagner dans la construction d'un projet mobilisateur

Il peut arriver que des salariés n'aient pas envie de s'engager dans les nouvelles évolutions proposées par l'entreprise. Dans ce cas, certains employeurs prévoient de les accompagner dans une réflexion sur un projet d'évolution externe à l'entreprise, avec un dispositif spécifique.

Les adaptations évoquées ci-dessus seront facilitées dans la mesure où les salariés auront régulièrement eu, au cours de leur parcours professionnel, des occasions d'apprendre et de faire évoluer leurs compétences.

Tout au long de la vie professionnelle

Rendre lisibles les facteurs d'évolution de l'entreprise et de ses métiers et les communiquer en interne

Il s'agit de mener en continu une réflexion sur les facteurs d'évolution qui risquent d'avoir un impact sur les métiers et les activités, que ces facteurs soient externes (le marché de l'entreprise, le marché de l'emploi) ou internes (la stratégie de l'entreprise, ses moyens technologiques et organisationnels). Certains accords de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) prévoient que cette réflexion soit menée dans un cadre paritaire, au sein d'Observatoires des Métiers.

Organiser des parcours d'évolution professionnelle internes

Dans des environnements qui évoluent très vite, une façon de préparer les salariés à connaître des changements fréquents est de favoriser les démarches volontaires de mobilité. Cela passe par :

- Une mise en visibilité des emplois, de leur évolution, des parcours possibles et des passerelles permettant d'évoluer d'un métier vers un autre ;
- Des modalités d'information sur les postes à pourvoir et les règles pour postuler ;
- Des dispositifs permettant au salarié de faire le point sur ses compétences, ses souhaits et possibilités d'évolution, et de construire une nouvelle étape professionnelle.

Sécuriser la mobilité

Une fois décidée, la mobilité doit être accompagnée, notamment par des dispositifs prévoyant le développement des compétences, le suivi régulier par le management au moment de la prise de poste, et le cas échéant la possibilité de retrouver son emploi d'origine au cas où les premiers mois dans le nouveau poste n'apporteraient pas satisfaction.

Susciter des occasions régulières d'apprentissage dans le travail

En dehors des changements de poste, il est possible et souhaitable de permettre aux salariés d'entretenir leurs ressources cognitives, en favorisant l'apprentissage non seulement à l'occasion de formations, mais également en situation de travail. C'est le cas lorsqu'ils sont confrontés à des situations de travail nouvelles, ou sollicités pour contribuer à la mise en place d'un nouveau projet dans l'entreprise. Pour que l'apprentissage réalisé dans ce type de situation soit effectif, il est important que les salariés aient la possibilité de prendre du recul par rapport à leurs pratiques professionnelles, par exemple à l'occasion de « debriefings » organisés autour de la gestion de situations de travail complexes.

Identifier et reconnaître l'expérience acquise

Les bilans de compétences réalisés dans le cadre d'une réflexion sur leur évolution professionnelle, ou le travail réflexif sur les compétences mises en œuvre effectué à l'occasion de la préparation d'un dossier de VAE, sont généralement très appréciés par les salariés. Non seulement ces moments leur permettent d'identifier et de consolider des acquis dont ils n'ont pas toujours conscience, mais ils les considèrent souvent comme un vrai signe de reconnaissance de la part de l'entreprise, d'autant plus important qu'il n'est pas en lien direct avec un besoin de celle-ci.

Accepter d'investir dans des compétences qui serviront ailleurs

Certaines entreprises vont assez loin dans la logique de développement de l'employabilité de leurs salariés, puisqu'elles acceptent à un moment donné de les accompagner dans des projets qui n'intéressent pas directement l'entreprise.

Organisation de la mobilité interne

Ce groupe de prêt-à-porter annonce la délocalisation d'un atelier de confection de 88 personnes. Avec une moyenne d'âge de 48,5 ans, ces salariés ont pour la plupart connu une seule activité. Il met en place un dispositif de mobilité progressive sur deux ans. Les salariés sont prioritaires sur tous les postes vacants ou créés dans les entreprises du groupe et tout est fait pour faciliter le reclassement :

- Une communication importante sur un enjeu de groupe, qui intervient tôt ;
- Une présentation filmée de tous les métiers, des visites sur les postes disponibles et la possibilité de faire plusieurs essais ;
- Un suivi individualisé par l'équipe de la direction des ressources humaines : chaque cadre RH se voit attribuer le suivi de 12 salariés ;
- Chaque salarié se voit proposer l'appui d'un cabinet extérieur pour un accompagnement individualisé permettant notamment d'identifier les savoir-faire et aptitudes développés au cours d'un bilan de carrière ;
- Un dispositif de formation interne ou externe, selon les besoins (informatique, management) ;
- Un dispositif d'intégration : un accompagnement serré, des points de rencontre réguliers ; un tuteur dans le service d'accueil ;
- Du temps pour apprendre : 3 mois plus 3 mois d'adaptation et plus s'il le faut ;
- Le maintien du salaire ;
- Des aménagements de postes pour les salariés reconnus Travailleurs Handicapés.

64 salariés seront reclassés, avec une moyenne d'âge de 47 ans et une ancienneté moyenne de 24 ans. 29 ont plus de 50 ans. Le fait de « donner du temps au temps » fait partie des facteurs de réussite de la démarche.

Evolution du métier et accompagnement sur un projet mobilisateur

Ce groupe de 310 salariés dispensant des enseignements en management a adopté une stratégie de développement de son offre de formation qui transforme fortement le métier des enseignants. Dans l'accord de GPEC signé en 2008, priorité est donnée au reclassement interne en cas de diminution de l'activité d'un collaborateur ou d'un niveau d'exigence non satisfait de l'enseignant, avec la possibilité de réaliser des missions temporaires et le développement de la mobilité interne. Des moyens sont aussi prévus pour accompagner des reclassements externes et sécuriser le parcours de salariés dont le projet ne peut trouver de solution dans le groupe : une prestation d'outplacement, un détachement pour un reclassement externe, l'essaimage et l'accompagnement à la constitution d'un dossier de départ en retraite. Cette dernière mesure apparaît comme nécessaire pour envisager un projet de fin de carrière, en permettant de préciser un calendrier et les conditions économiques qui contribuent fortement au processus de décision.

Employabilité et mobilité professionnelle

Ce grand groupe pharmaceutique a décidé de fermer un de ses sites historiques et a rencontré des difficultés de reclassement, en particulier concernant des salariés qui avaient occupé le même poste pendant de nombreuses années et qui n'étaient pas préparés ni à faire face à la perte de leur emploi ni à réagir pour trouver les moyens de rebondir. Les seniors en particulier furent confrontés à l'obsolescence de leurs acquis mais aussi à l'effort nécessaire pour adapter ou développer leurs compétences.

A la suite de cette expérience, l'entreprise a décidé d'agir, avec une politique plus volontariste de développement de l'employabilité. C'est dans ce cadre qu'un dispositif a été conçu et proposé pour : « anticiper, développer les compétences transverses qui permettent de s'adapter, inciter les personnes à bouger ». Ce dispositif n'est pas et à dessein, réservé aux seniors, il s'adresse à l'ensemble des salariés et est accessible à tout âge. Il est conçu en 2 phases :

- Une phase bilan, reposant sur un travail personnel important.
L'objectif est de permettre au salarié de se positionner par rapport à sa situation professionnelle actuelle, de formaliser ses compétences et d'analyser son parcours et ses perspectives professionnelles.
Cette phase bilan peut déboucher sur des actions diverses permettant de renforcer l'employabilité du salarié dans son poste, en confortant son positionnement actuel (formation, mission particulière) ;
- Une phase projet : à l'issue du bilan, un projet professionnel peut voir le jour, plus éloigné de la sphère professionnelle actuelle.
La phase projet permet alors d'accompagner le salarié dans la formalisation et l'étude de son projet, d'en vérifier la faisabilité, la viabilité, les conditions de mise en œuvre.

Certains projets d'envergure peuvent demander un arbitrage et un engagement important de l'entreprise : ils sont alors soumis à un comité de validation, comité composé de membres de la DRH et de 2 membres du Comité de Direction.

Le salarié présente et soutient son projet devant ce comité de validation, qui peut valider en l'état, recommander des étapes intermédiaires préparatoires, ou émettre un refus si le projet est non réaliste.

Le salarié doit être acteur dans la démarche. Le dispositif repose sur une alternance de travail personnel et individuel, à l'aide de supports fournis et d'entretiens individuels avec un RRH chargé de l'accompagnement (3 entretiens minimums). A chaque étape, le salarié peut décider de poursuivre ou non le processus. Au cours de la démarche, les RRH peuvent mobiliser un ensemble d'outils spécifiques permettant d'approfondir le bilan. 51% des plus de 50 ans ont intégré le dispositif, 90% ont adhéré à la démarche après le premier entretien, environ 30% ont vu leur parcours impacté.

Identifier et reconnaître l'expérience acquise

Cette structure d'aide à domicile de 65 personnes encourage les salariés dont elle estime qu'ils ont le potentiel à passer, dès lors qu'ils ont accumulé 3 années d'expérience et 3000 heures de travail en aide à domicile, un diplôme d'Auxiliaire de Vie Sociale en VAE.

La décision de l'engagement dans une démarche de VAE est prise conjointement par la structure et le salarié. En effet, la VAE apparaît ici comme un outil de GRH mutuellement profitable pour chacune des deux parties. L'entreprise y voit un moyen de fidéliser les salariés et de les reconnaître ; pour les salariés, la démarche permet à la fois de se professionnaliser, car le fait de réfléchir sur sa pratique permet de se rendre compte qu'on peut

encore évoluer, d'acquérir un diplôme reconnu par la profession et d'améliorer son niveau de rémunération. Certains salariés attachent de fait une grande importance à l'obtention de ce diplôme qui vient reconnaître l'exercice de compétences jusqu'alors non identifiées et non valorisées. Pour l'encadrement, proposer à un salarié de préparer une VAE est identifié comme une possibilité de reconnaître la valeur de ce collaborateur.

Le salarié est accompagné et encadré dans la préparation de sa VAE dans le cadre du plan de formation de la structure :

- L'encadrement et la responsable formation informent sur cette possibilité. C'est particulièrement important pour les salariés plus âgés car les seniors ne connaissent pas ce type de dispositif, il faut le leur proposer
- Les salariés bénéficient d'un appui pour remplir leur dossier, en particulier l'étude de cas à réaliser une fois les conditions d'accès à la VAE vérifiées : la responsable formation est disponible pour répondre à leurs questions, et un organisme de formation les aide à mettre leur expérience en mot et en lien les compétences répertoriées dans le diplôme. Cet appui extérieur est jugé indispensable pour arriver à exprimer des choses que l'on fait inconsciemment.

La structure s'est fixé comme objectif d'avoir à terme un tiers de ses salariés diplômés.

Dépasser les idées reçues

Les idées reçues sur l'âge conduisent parfois à des équations simples du type, salariés âgés = compétences obsolètes ou difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies. Ce genre de raisonnement peut aboutir à des représentations qui stigmatisent cette population. Il est indispensable d'établir un diagnostic qui fasse un point objectif sur la situation des salariés concernés au regard des compétences attendues.

S'appuyer sur les compétences acquises

Lors d'un changement de métier, commencer par aider le salarié à faire le point sur les compétences qu'il a déjà acquises joue un rôle essentiel en termes de reconnaissance et permet d'aborder les nouvelles situations avec une confiance supérieure et des savoir-faire réappropriés. S'il est de plus possible de s'appuyer sur ce socle de compétences pour en développer de nouvelles, l'apprentissage s'en trouvera en principe grandement facilité.

Impliquer le management

Les seniors ne vont généralement pas naturellement vers des dispositifs de type VAE, par exemple. L'encadrement a un rôle important d'information à jouer pour les encourager à s'y inscrire.

Aménager des espaces de transition

Il s'agit « d'ouvrir des possibles » au sein de l'entreprise, notamment en offrant aux salariés volontaires pour une mobilité l'occasion de tester dans de bonnes conditions un nouvel emploi.

En savoir plus :

« **Agir sur la professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences** », sous la dir. de Patrick CONJARD et Bernard DEVIN, Editions de l'ANACT, 2007, 159 pages.

Fiche pratique gestion des âges « **Booster la formation des seniors** »,

> www.actal.aract.fr/

Fiche pratique gestion des âges « **Âge et travail : lutter contre les idées reçues** »,

> www.actal.aract.fr/

Transmettre l'expérience des seniors grâce au tutorat

La transmission des savoir-faire des salariés expérimentés représente un enjeu de performance important pour de nombreuses entreprises. Pour les seniors, transmettre leur savoir-faire peut, à certaines conditions, favoriser un prolongement de l'activité professionnelle. Cette fiche fournit des repères pour l'action, des exemples de démarches menées en entreprise ainsi que des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

La transmission des savoir-faire des salariés expérimentés représente un enjeu de performance important pour beaucoup d'entreprises. Il s'agit de :

- Préserver des compétences-clés détenues par des seniors qui vont bientôt quitter l'entreprise ;
- Faciliter l'intégration de nouvelles recrues... ;
- Partager certaines compétences stratégiques ;
- Accompagner des parcours de mobilités internes de salariés.

Pour les seniors, transmettre leur savoir-faire peut, à certaines conditions, favoriser un prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions :

- Lorsque la mission de transfert leur permet d'évoluer vers un autre emploi, ou constitue en elle-même une nouvelle mission, valorisante et reconnue au sein de l'entreprise ;
- Lorsque la démarche favorise des apprentissages croisés entre générations, et contribue à l'adaptation des compétences des plus anciens. Ou qu'elle leur permet de préserver leur santé, que ce soit par une meilleure répartition, à terme, de travaux difficiles que seuls les salariés expérimentés peuvent jusqu'alors réaliser, ou du fait que l'exercice de cette mission les « mette à l'abri », au moins ponctuellement, de certaines contraintes de travail ;
- Certaines entreprises en ont fait l'objet de leur activité principale, permettant à des seniors d'exercer leurs compétences, y compris au-delà de la retraite.

Réussir la transmission, projet profitable à la fois à l'entreprise et aux salariés, ne s'improvise pas. Il ne suffit pas de mettre en présence un « ancien » et un « jeune » pour que « ça fonctionne ». Le tutorat est plus que cela. Sa mise en œuvre passe par plusieurs étapes :

Identifier les compétences à transmettre

Il s'agit de transmettre les pratiques qui sont porteuses de performance pour l'entreprise :

- Ce travail d'identification ne relève pas que du seul tuteur, la hiérarchie de l'entreprise doit y participer ou, en tout cas, le valider ;
- L'intervention d'un tiers peut être très utile, à travers des entretiens individuels, ou le commentaire de films sur l'activité de travail. En effet, il n'est pas toujours aisé, pour le tuteur, d'explicitier ses pratiques, savoir-faire ou tours de main, surtout pour un senior chez qui ces savoirs risquent d'être très « intégrés ».

Mobiliser les acteurs

Vouloir transmettre, et de même vouloir acquérir, n'est pas acquis d'office.

- Des entretiens sont nécessaires avec le tuteur et le "tutoré" pour identifier les freins et voir comment les lever ;
- Il faut veiller à impliquer le tuteur dans le choix du salarié auquel il va transmettre son expérience, car la dimension affective du tutorat n'est pas à négliger ;
- Il ne s'agit pas de réserver les missions de tutorat aux seuls seniors : cette mission sera d'autant plus valorisée et utile que le choix des tuteurs se basera avant tout sur les compétences et les capacités à transmettre.

Organiser la mission de tutorat en amont

Il s'agit de définir et formaliser les éléments-clés pour la réussite du tutorat :

- Définir l'objectif et les critères de réussite ;
- Définir les moyens nécessaires au déroulement de l'activité de transmission, en particulier en termes de ressources temps et d'aménagement des situations de travail si nécessaire...
- Contractualiser avec les acteurs, définir et formaliser les éléments-clés.

Préparer le tuteur à sa mission

La formation pédagogique est importante, mais elle ne suffit pas :

- Il est souvent nécessaire d'aider le tuteur à organiser et planifier la manière dont il va s'y prendre pour permettre au formé d'acquérir les compétences visées ;
- Cette aide passe en particulier par l'identification de situations complexes qui, parce qu'elles font appel aux savoirs à transmettre, serviront de support à la transmission.

Reconnaître et valoriser la fonction de tuteur

Cette valorisation peut prendre différentes formes :

- Symbolique, au travers du simple fait d'avoir été choisi par l'entreprise ou par des pratiques spécifiques (diplôme) ;
- Professionnelle, quand la fonction de tuteur sert de tremplin vers d'autres fonctions, ou qu'elle devient une fonction à part entière évaluée dans le système de progression interne ;
- Salariale (prime, majoration des heures consacrées au tutorat).

Communiquer dans l'entreprise sur le dispositif

Beaucoup d'acteurs sont indirectement concernés et peuvent contribuer à la réussite de la démarche, en particulier si les situations de travail sont utilisées comme supports à l'apprentissage. Cette communication est aussi un élément de reconnaissance symbolique pour les tuteurs.

Quelques branches professionnelles (Papiers et Cartons, Carrières et Matériaux de construction, Industries électriques et gazières...) ont mis en place des dispositifs dédiés sur la base d'une méthodologie de transmission prenant en compte bon nombre des leviers d'action repérés ci-dessus.

Pour cette entreprise de distribution d'énergie, l'enjeu est de maintenir ses salariés seniors dans une projection dynamique vis-à-vis de leur avenir professionnel. Dans cet objectif, plusieurs outils sont mobilisés, au premier rang desquels des entretiens de carrière dès 45 ans. L'entreprise s'appuie aussi sur un « accord tutorat », accompagné d'un aménagement du travail des tuteurs, et sur un « contrat senior » pour répondre au besoin de transmission des savoirs. L'entreprise entend ainsi mobiliser sur ces objectifs le management et la médecine du travail, notamment pour mieux prendre en charge le volant santé et sécurité des travailleurs.

Dans une entreprise de travaux publics, les jeunes recrutés doivent être accompagnés par un tuteur pendant une durée assez longue, 1 à 2 ans, pour garantir le succès du processus de formation. La pratique du tutorat s'est développée depuis quelques années jusqu'à une formalisation pour définir un cadre aux actions de professionnalisation. La formation technique est accompagnée par un tuteur qui, outre son savoir-faire, doit servir de modèle de comportement professionnel aux plus jeunes. Dans un premier temps, les tuteurs étaient des chefs de chantiers volontaires. Désormais, l'objectif est que chaque nouvel embauché dispose d'un tuteur, y compris parmi les compagnons. Ces tuteurs ne sont pas rémunérés pour ce travail, mais ils bénéficient d'un stage de formation sur des pratiques pédagogiques à l'issue duquel ils reçoivent un « diplôme ».

Dans une entreprise de fabrication textile « haut de gamme » de 19 salariés, les savoir-faire sont très spécifiques et se transmettent oralement depuis toujours. Pour aider la dirigeante à anticiper les départs en retraite, le consultant propose de mieux organiser le tutorat. Le visionnage devant un groupe de salariées d'un film réalisé à partir de l'observation de quelques situations de travail complexes montre des pratiques diversifiées et favorise un repérage et une mise en mots des « bonnes pratiques ». Ce travail débouchera sur la mise en place d'une équipe de 3 tuteurs, pour permettre aux jeunes de découvrir une diversité de pratiques et de construire la leur. Cette approche a également permis d'identifier des savoir-faire permettant aux salariées de préserver leur santé, tout en répondant aux objectifs de qualité et de production.

Une autre entreprise de 60 personnes, spécialisée dans la fabrication de mobilier de jardin, a mis en place une démarche pour mieux partager en interne la compétence sur les problèmes d'injection, essentiellement détenue par un chef d'atelier partant en retraite dans 4 ans. Une structure projet a été mise en place : un comité de pilotage avec la direction, un groupe chargé d'identifier et de formaliser les conditions de réussite du transfert dans un cahier des charges, et un travail spécifique avec le tuteur pour préciser le contenu et les modalités du transfert. L'engagement du transférant a été l'objet d'une régulation particulière. Celui-ci ne se sentait jusqu'alors pas reconnu, et craignait que la proposition d'occuper, suite au transfert, un poste de responsable technique soit une « mise au placard ». L'expression de chacune des parties, favorisée par la médiation d'un consultant, a permis d'obtenir un compromis. Ces deux éléments de méthode ont été des facteurs-clés de réussite du transfert. L'entreprise a bénéficié de l'appui d'un consultant et de l'appui financier de son OPCA. Aujourd'hui,

l'ancien chef d'atelier se sent à l'aise dans ses nouvelles fonctions, dans lesquelles son expertise technique est valorisée.

Une association de 17 salariés, structure d'insertion par l'activité économique,

mise sur la coopération intergénérationnelle et l'échange de savoirs pour offrir des solutions de reclassement à des salariés expérimentés reconnus inaptes, et favoriser l'insertion de jeunes professionnels dans les métiers du second œuvre du bâtiment. La formation en situation de travail est au cœur de l'organisation de la production. Pour chaque chantier, les chefs d'équipe constituent des duos complémentaires sur le plan des compétences, des aptitudes physiques et du comportement. Chaque chantier devant être le support d'un apprentissage pour l'un ou l'autre, le manque d'expérience des jeunes et les difficultés des salariés âgés sont compensées dans la complémentarité du duo, et l'activité est économiquement rentable. Si le taux de placement des jeunes est très satisfaisant, le retour à l'emploi des seniors est par contre plus problématique ; mais ce type de structure a, par exemple, pu permettre à certains de garder une activité utile jusqu'à la liquidation de leur retraite.

C'est sur la base d'un concept innovant qu'une **entreprise spécialisée dans le domaine de l'hydraulique** a été créée : employer des experts à la retraite à côté d'une équipe de jeunes salariés et leur confier des missions techniques d'appui aux entreprises dans lesquelles ce type de savoir-faire est en voie de disparition. Pour les seniors employés par la structure, la nature de la mission de transfert de savoir-faire est une condition déterminante du retour en activité : elle brise le tabou « prendre la place de quelqu'un » et renvoie à deux raisons d'agir, à savoir la passion du métier et le sentiment d'être reconnu. Les cibles du tutorat concernent des clients externes et cet élargissement valorise d'autant plus la mission.

L'engagement dans des pratiques de transmission, dont le tutorat, doit **être impulsé par la direction** afin de l'inscrire dans les projets de développement et de préservation des savoir-faire clés.

Le principe du volontariat est essentiel, même s'il est au départ fortement « incité ». Tous les seniors n'ont pas vocation à être tuteurs. Une formation est par ailleurs nécessaire pour faciliter la prise de recul sur son activité et l'approche pédagogique, ainsi qu'un suivi.

Choisir avec soin le salarié qui va faire l'objet du transfert : une relation doit s'établir entre lui et son tuteur, il doit être jugé capable d'acquérir les compétences visées.

Le temps nécessaire aux activités de transmission doit être évalué et pris en compte par l'encadrement : il s'agit d'organiser la disponibilité des acteurs du transfert selon le rythme des apprentissages prévus.

L'appui sur les situations de travail est un moyen essentiel de la transmission : c'est le fait d'être confrontés ensemble à des situations de travail complexes qui va révéler l'expérience du senior aux deux acteurs et permettre à l'apprenant de construire à son tour sa propre pratique.

Des guides ou documents téléchargeables

« **Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?** »
CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard), Éditions de l'ANACT

> www.anact.fr

« **Transfert des savoir-faire d'expérience. Enseignements liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA FORCEMAT** », CASER (Fabienne), CONJARD (Patrick), Éditions de l'ANACT

> www.anact.fr

« **Seniors tuteurs : comment faire mieux ?** » MASINGUE (Bernard), LA DOCUMENTATION FRANCAISE

> <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000125/0000.pdf>

Ouvrage

« **Dessine-moi une trajectoire** » RAOULT (Nicole), DELAY (Béatrice), MARCHAND (Aurélie), Éditions de l'ANACT, 440 pages (lire particulièrement le chapitre 5)

Site

> www.cedip.equipement.gouv.fr

Aménager, dynamiser et stimuler les fins de carrières

Aménager, dynamiser les fins de carrière afin de rendre réalisable l'allongement de la vie professionnelle dans de bonnes conditions, de santé et de développement personnel, réalisable. Cette fiche propose notamment dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action ou d'un accord des orientations concrètes à mener. Elle fournit des exemples d'entreprise qui ont mis en place des dispositifs d'aménagement de fins de carrière et rappelle quelques points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

Au regard du contexte économique et démographique actuel, l'allongement de la vie professionnelle constitue un enjeu important. Dans cette perspective, agir en faveur du maintien ou du prolongement de l'activité professionnelle nécessite de gérer de nouveau les fins de carrière. Les dernières années de vie professionnelle doivent progressivement devenir autre chose qu'une période d'attente du départ ou de cessation progressive de l'activité, voire d'inactivité.

Des enjeux de performance se posent de manière directe pour l'entreprise :

Comment faire en sorte que les salariés seniors puissent contribuer au développement efficace de l'entreprise pendant les dernières années de leur vie professionnelle ? Comment faire face aux difficultés de santé rencontrées par certains salariés en fin de carrière ? Comment leur permettre de continuer à travailler en bonne santé ? Comment s'assurer de leur implication dans les projets de changement de l'entreprise ? Comment les inciter à continuer à mettre leurs compétences au service de l'entreprise ?

Des enjeux de santé physique et mentale peuvent se poser pour les salariés :

Comment « tenir » au travail plus longtemps que prévu ? Comment renouveler son intérêt au travail ? Comment mieux concilier vie personnelle et professionnelle en fin de carrière ? Comment préparer son passage à l'inactivité ?

La préoccupation, pour les entreprises comme pour les salariés, peut également être la prévision des départs en retraite,

Afin pour l'employeur d'anticiper les actions à mettre en place en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et pour le salarié d'anticiper son passage vers l'inactivité.

La fonction Ressources Humaines a un rôle majeur à jouer, mais elle doit avant tout effectuer un revirement complet, en abandonnant les pratiques de départs anticipés pour en impulser de nouvelles, plus susceptibles de valoriser le potentiel que représente la population « senior ».

Une carrière est parfois considérée de manière continue et linéaire, plusieurs phases se succédant : apprentissage, maîtrise, routine et désengagement.

Aménager les fins de carrière pourrait consister dans cette optique à réduire la durée des dernières phases ou/et à en limiter les effets négatifs pour l'organisation et les salariés.

Toutefois cette conception de la carrière est de plus en plus rare tant celle-ci se traduit aujourd'hui par des cycles plus courts durant lesquels se répètent ces différentes phases.

Dynamiser les fins de carrière consisterait alors à permettre aux salariés de se réinvestir dans un nouveau cycle professionnel.

Enfin, il semble aussi nécessaire de considérer la carrière comme un cycle à part entière de la vie de l'individu. Le choix de mettre fin à son cycle de vie professionnelle est souvent le résultat d'une réflexion personnelle sur son projet de vie. Il revêt également une dimension subjective forte, lié au sentiment de se sentir « vieux » ou pas, « dépassé » ou pas, « capable » ou pas, « utile » ou pas, « reconnu » ou pas. Les éléments constitutifs du travail et les politiques RH font partie des déterminants pouvant influencer le désir de désengagement de la vie active.

Stimuler les fins de carrière consisterait à donner le sentiment aux individus que le travail peut encore contribuer à leur développement personnel.

La fin de carrière ne revêt pas le même sens pour les individus en fonction de leur espérance de vie, de leur état de santé, de leur situation personnelle ou de leur niveau de qualification. La nature des actions à engager ne sera alors pas la même suivant que l'on se situe sur une logique d'aménagement, de dynamisation ou de stimulation.

Dès lors, il est souhaitable de prendre le temps de clarifier les orientations de l'entreprise en matière de gestion des fins de carrière, en vue d'activer les leviers d'action les plus adaptés à sa situation et à celle de ses salariés, et de communiquer de manière cohérente avec les objectifs fixés.

Clarifier les orientations en matière de fin de carrière

Faire un état des lieux de la situation de l'entreprise

Cette étape consiste à réaliser un diagnostic (fiche 1) dans l'objectif de mieux cerner la situation spécifique des salariés âgés et les enjeux pour l'entreprise.

Quelle est la situation des seniors dans l'entreprise ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Comment expriment-ils leur intérêt au travail ?

Plusieurs éléments sont à étudier :

- **Les structures d'âges** : Quelles sont les prévisions de départ ? Est-il possible de vieillir dans tous les métiers ?...
- **L'état de santé des seniors** : Y a-t-il des signes d'usure professionnelle ?
- **Les compétences des seniors** : Y a-t-il des risques d'obsolescence des compétences pour les salariés ? Y a-t-il des risques de pertes de savoirs faire pour l'entreprise ?...
- **L'engagement dans le travail des seniors** : Y a-t-il des signes d'essoufflement professionnel ? Les salariés manifestent-ils un intérêt fort pour leur travail ?

La nature des actions à engager ne sera peut-être pas la même pour l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Revisiter les pratiques de l'entreprise

Certaines pratiques de l'entreprise, d'un site ou d'un service peuvent avoir un effet favorable sur le maintien de l'engagement au travail : relations de travail, contenu du travail, reconnaissance, management, organisation du travail, pratiques RH... La mise en lumière de ces pratiques, en vue de leur diffusion en interne, peut être pertinente.

A l'inverse, **certaines actions de l'entreprise peuvent présenter un caractère discriminant** accélérant le désir de retrait de la part des seniors. Il peut être intéressant de repérer les actions laissant apparaître un traitement différencié selon l'âge (âge et formation, âge et promotion, âge et recrutement) ou d'analyser la perception qu'ont les seniors des politiques RH de l'entreprise à leur égard.

Prendre en compte le point de vue des salariés

Les attentes des salariés âgés sont diverses quant à leurs dernières années de vie professionnelle et leur âge de départ en retraite souhaité. Certains sont toujours demandeurs de solutions de départ anticipé, notamment parce que les conditions de travail qu'ils ont connues ont pu générer de l'inaptitude (cf. Fiche 3) et nécessiter des aménagements de fins de carrières. D'autres peuvent être « contraints » d'envisager une poursuite d'activité pour des raisons financières. D'autres encore peuvent être demandeurs d'une poursuite d'activité et de propositions visant à dynamiser leur carrière dans un statut salarié ou autre, au regard de l'intérêt que le travail représente pour eux.

- **Une étude quantitative** peut être réalisée via un questionnaire, pour évaluer les souhaits de poursuite, de retrait, ce qui pourrait inciter à rester plus longtemps... Cet état des lieux peut permettre de préciser la nature des actions à engager au niveau de l'entreprise.
- **L'entretien de seconde partie** de carrière doit être l'occasion de recueillir le point de vue et les attentes des salariés. Il est également l'occasion d'informer le salarié sur les mesures dont il peut bénéficier et d'anticiper sa seconde partie de carrière : conditions de passage à la retraite, aménagement des conditions d'emploi, concrétisation d'un nouveau projet professionnel,... Cet entretien est un droit pour chaque salarié de plus de 45 ans ayant au minimum 2 années d'ancienneté (ANI du 9 mars 2006 sur l'emploi des seniors, étendu par arrêté ministériel du 12 juillet 2006). Celui-ci doit ensuite être renouvelé tous les 5 ans.

- **L'implication des instances représentatives du personnel** apparaît indispensable du point de vue de l'enrichissement de l'état des lieux, de l'acceptation des différentes mesures et de leur diffusion auprès de l'ensemble des salariés. C'est également l'occasion de valider la cohérence des actions (entre curatif et préventif) et leur caractère non discriminatoire suivant qu'elles visent tous les âges ou une population ciblée (les plus de 50 ans, par exemple).

Construire son plan d'action

Les orientations en matière de gestion des fins de carrière peuvent s'appuyer sur au moins trois catégories d'actions, suivant qu'elles visent à **aménager** les fins de carrière, à les **dynamiser** ou à les **stimuler**.

Aménager les fins de carrière

Il s'agit essentiellement de permettre au salarié de mieux vivre ses dernières années de vie professionnelle, dans un contexte où l'intensité de la vie professionnelle pourrait sinon se solder par un départ précoce, une rupture brutale d'activité. Deux types d'actions peuvent être envisagés :

- **L'aménagement des situations de travail** : il s'agit de diminuer les contraintes de travail par des aménagements de poste, des changements de poste, une nouvelle répartition des tâches au sein des collectifs... Ces actions qui visent la prévention des risques d'usure et la gestion des situations d'inaptitude sont décrites dans les fiches 3 et 4.
- **L'aménagement du temps de travail** : les aménagements les plus fréquemment observés sont la suppression du travail posté, le temps partiel, l'horaire flexible, le travail à domicile et l'utilisation des comptes épargne temps pour anticiper le départ ou réduire le temps de travail. Ces actions peuvent viser des objectifs différents, entre l'idée de réduire les contraintes auxquelles les seniors peuvent être particulièrement sensibles comme les horaires atypiques, celle de favoriser le désengagement progressif de l'activité, ou de proposer des conditions d'emploi attractives pour les seniors. La souplesse d'utilisation de ces mesures, les possibilités de réajustement, les compensations financières et le respect du libre choix pour le salarié sont les principales conditions qui favorisent l'intérêt des salariés.

Dynamiser les fins de carrière

Il s'agit de proposer des perspectives professionnelles intéressantes et valorisantes, de manière à rendre la dernière partie de carrière plus attractive. Cela implique également de mettre en place des conditions favorables à l'acquisition de nouvelles compétences, à l'apprentissage d'un nouveau métier ou à la prise en charge de nouvelles responsabilités. Il n'est pas inscrit dans la nature de l'homme de ne plus pouvoir continuer à apprendre et à progresser après 50 ans. Favoriser l'accès pour les seniors à la formation, à la promotion, à la mobilité, au même titre que les autres salariés, contribue à soutenir ou renouveler l'engagement au travail.

- **L'entretien de seconde partie de carrière** est donc l'occasion privilégiée pour élaborer ce plan de fin de carrière en fonction des attentes du salarié et des intérêts organisationnels de l'entreprise. Cela suppose que des moyens soient réellement mis en œuvre en parallèle pour assurer le développement des compétences, faciliter la mobilité ou aménager le contenu de l'emploi (fiche 6).
- **Le développement des compétences** (fiche 6) doit non seulement donner au salarié âgé la possibilité de maintenir ses compétences mais aussi la possibilité d'en

acquérir de nouvelles, soit pour envisager une réorientation de sa carrière, soit pour enrichir son emploi actuel. Le développement des compétences doit se faire en harmonie avec le projet du salarié et les évolutions stratégiques de l'entreprise. Plusieurs dispositifs peuvent être activés tels que le bilan de compétences, la VAE, le DIF, la période de professionnalisation. Une vigilance doit néanmoins être apportée quant aux conditions favorables à l'apprentissage pour les salariés seniors, telles que le climat de confiance, le respect du rythme de chacun, ou l'ancrage sur les situations de travail.

- **L'évolution de carrière** peut être l'occasion de dynamiser le parcours professionnel du salarié qui souhaite acquérir une expérience complémentaire, apprendre un nouveau métier, donner un nouveau sens à son activité professionnelle. Pour cela, promotions, mobilités internes ou externes doivent être accessibles aux salariés seniors. La sécurisation des parcours (possibilité de retour à son ancien poste, temps d'apprentissage...) constitue un élément central de ces dispositifs. Un lien peut être fait avec la démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) de l'entreprise, lorsqu'elle existe.
- **L'aménagement du contenu de l'emploi** peut permettre de valoriser au mieux les compétences du salarié tout en cherchant à rendre le poste attractif pour celui-ci. Cet aménagement peut aller dans le sens d'une diminution ou d'un élargissement des tâches ou des responsabilités, selon que le salarié désire alléger sa charge de travail, mieux gérer son équilibre travail-famille, ou qu'il cherche de nouveaux défis et un travail plus stimulant. La définition d'un nouveau périmètre de responsabilité, l'attribution d'un projet particulier (recherche, projet interne...) ou d'un rôle nouveau (formateur, tuteur, conseiller...) sont des moyens pour redynamiser les fins de carrière.

Stimuler les fins de carrière

Certaines entreprises souhaitent inciter les salariés à prolonger leur activité professionnelle au-delà de l'âge de la retraite. Plusieurs dimensions sont à prendre en considération pour favoriser l'engagement des salariés :

- **La rémunération** : le plafonnement de celle-ci peut avoir un effet démotivant, en particulier d'un point de vue symbolique. Différentes formes d'avantages sociaux peuvent être activées en interne telles que l'épargne salariale ou le compte épargne temps. D'autres mesures comme la surcote (pour améliorer sa pension), la retraite progressive (pour assurer une transition activité-retraite) ou le cumul emploi-retraite (pour reprendre une activité) peuvent également présenter un caractère incitatif.
- **La qualité des relations de travail** avec les collègues, avec l'encadrement ou les clients, et la reconnaissance que le salarié reçoit de ces différents interlocuteurs, sont des éléments constitutifs du travail à ne pas sous-estimer. Les possibilités de coopération et d'entraide au sein des équipes de travail et entre les différentes générations participent de l'intérêt au travail. Sur ce point, les pratiques managériales qui visent à préserver des marges de manœuvre individuelles et collectives, à organiser la complémentarité des compétences, à assurer un climat de confiance, contribuent à un climat de travail propice à l'engagement professionnel.
- **La nature du travail et le sens que celui-ci revêt pour le salarié**, du point de vue de sa quête identitaire, de sa contribution à une « œuvre commune », des traces qu'il laisse au sein de l'organisation, de la valeur attribuée au travail et de sa place au sein du collectif de travail. A ce titre, des actions qui visent la transmission des savoir-faire (fiche 7) présentent un réel intérêt lorsqu'elles sont correctement organisées.

Aménagement du temps de travail

Une entreprise de chauffage-climatisation de 600 salariés propose un « **contrat senior** » sur la base du volontariat aux salariés, 5 ans avant leur départ en retraite. Le principe de ce contrat consiste à travailler à 90% en étant payé 90% avec une prise en charge du complément pour des cotisations à taux plein par l'entreprise. La prise des 20 jours de congés supplémentaires correspondant à la réduction d'horaire n'est pas imposée, et constitue une souplesse accordée aux salariés pour faire face aux contraintes d'une organisation du travail en 2x8.

Les réflexes semblent les mêmes pour tous en pratique : on prend ses jours 1 fois tous les 15 jours, quand on est du soir, car ce rythme est jugé le plus pénible et de préférence le vendredi, pour avoir 3 jours de repos consécutif.

Un établissement public de recherche de 1400 personnes offre la possibilité à ses salariés, à partir de 58 ans, de répartir la semaine sur 4,5j au lieu de 5.

Aménagement des situations de travail, sécurisation des trajectoires et des mobilités

Une collectivité territoriale de 1500 personnes organise le reclassement interne de ses salariés reconnus inaptes. Elle met notamment en place des « périodes d'essai » de plusieurs semaines, visant à assurer la réussite des changements de postes, tant pour le service d'accueil que pour le salarié (acquisition des compétences, adaptation, etc.). Cette attention portée sur la pénibilité a permis d'enclencher une réflexion plus large sur l'organisation du travail pour réduire les contraintes et pour développer un cadre favorable à la mobilité horizontale.

Stimulation des fins de carrière

Une grande entreprise du secteur de l'énergie a proposé à quelques centaines de ses salariés experts partant en retraite de **poursuivre une collaboration ponctuelle**, notamment pour assurer le transfert de compétences techniques très pointues. Les conditions de durée et de temps de travail sont négociées au gré à gré. Les contrats sont l'objet d'une prestation de service par une structure tierce, spécialisée dans ce type d'appui aux entreprises.

Dans une entreprise du BTP de 2400 salariés, le parcours du responsable du pôle transmission des savoirs est assez emblématique. Ayant démarré comme simple porteur d'eau sur les chantiers, il a progressivement gravi tous les échelons hiérarchiques jusqu'à celui de maître-compagnon en passant par chef d'équipe et chef de chantier. Grâce à un parcours très riche, il a ensuite poursuivi son évolution en devenant responsable du pôle transmission du savoir et il souhaite désormais prolonger cette activité au-delà de la retraite, dans le cadre d'un dispositif de cumul emploi-retraite. Il explique que l'opportunité de se mobiliser autour d'un nouveau projet professionnel est la principale raison de la poursuite de son activité, même si cela a nécessité une forte remise en question. Le soutien de l'environnement et la valeur partagée par lui-même et l'entreprise attribuée aux actions de transmission sont également les conditions déterminantes de cette réussite.

Soigner la communication

A trop vouloir mettre l'accent sur les salariés en fin de carrière, y compris par des actions exemplaires, le risque est de voir les salariés eux-mêmes s'approprier l'idée qu'ils sont en fin de vie professionnelle. Sur ce point, une attention doit être accordée à la communication, de manière à ne pas stigmatiser certaines populations au travail. Une attention doit également être portée sur la possibilité d'élargir le champ d'action du curatif au préventif, de la fin de carrière à toute la vie professionnelle, et enfin des seniors à tous les âges.

Aménager avec précaution

Faute de réflexions suffisantes sur le contenu du travail, le temps d'apprentissage nécessaire, la charge de travail ou la dimension collective de l'activité, certains aménagements peuvent générer une certaine démotivation. Par exemple, le passage à temps partiel d'un salarié ou d'un groupe de salariés peut poser des problèmes pour le suivi de l'activité, le passage des consignes, la coopération avec les collègues. Passer à temps partiel ne veut pas forcément dire faire le même travail pendant moins longtemps ; souvent, cela signifie faire un travail différent.

Quand le curatif s'oppose au préventif

Certaines entreprises optent pour des aménagements de poste en fin de carrière avec une redistribution de la charge sur les plus jeunes. Une telle orientation peut avoir pour conséquence non seulement de dégrader les relations intergénérationnelles, mais aussi d'accélérer le processus d'usure pour les plus jeunes. Ces mesures ne peuvent être envisageables qu'à partir du moment où tous les moyens en matière de prévention ont été engagés.

L'engagement des salariés est plus spontané qu'on le postule bien souvent !

Le travail est en soi potentiellement mobilisateur, en raison des possibilités de dépassement de soi qui en découlent. Mais le maintien ou la baisse de l'engagement dépendent aussi de la reconnaissance des difficultés et des efforts réalisés. En l'absence de reconnaissance, ces difficultés sont ressenties comme pénibles, au fur et à mesure qu'elles perdent de leur sens. L'engagement se construit grâce au sens que le travail représente pour chacun, aux relations qui se nouent à son occasion, et à l'identité professionnelle qu'il permet de construire.

Pour aller plus loin

- › <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/retraite/cumul-emploi-retraite.html>
- › <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>
- › <http://www.priorite-seniors.fr/>
- › <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites>

Manager en tenant compte des spécificités des seniors

Manager les seniors en tenant compte de leurs spécificités et dans le souci de maintenir leur engagement au travail. Il est important de cerner la diversité de situations d'un senior à l'autre, tant du point de vue de l'état de santé, que de l'adéquation des compétences, ou des raisons individuelles à s'engager dans son activité professionnelle. Cette fiche fournit des repères pour l'action, des exemples de démarches menées en entreprise ainsi que des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire



Dans un contexte de départs en préretraite, les seniors ont longtemps été les oubliés de la gestion des ressources humaines. À partir de 50 ans, les salariés ayant souvent moins de 10 ans de vie active devant eux, les entreprises pouvaient éventuellement considérer qu'il n'était plus « rentable » d'investir dans le développement de leurs compétences. Les salariés eux-mêmes pouvaient avoir tendance à se mettre en posture d'attente de départ... Mais ce raisonnement ne tient plus aujourd'hui. Avec les évolutions des règles de calcul des pensions de retraite, le report de 65 à 70 ans de la possibilité de prononcer une mise à la retraite d'office, la période de la « fin de carrière » peut potentiellement couvrir 20 années !

Les enjeux qu'il y a à « gérer » de nouveau les seniors sont donc importants :

Des enjeux de performance pour les entreprises, qui ne peuvent plus se permettre de considérer les seniors autrement que comme une ressource sur laquelle s'appuyer pendant encore plusieurs années ; et qui ont tout intérêt à rendre cette collaboration rentable.

Des enjeux de maintien de l'engagement professionnel pour les salariés. L'engagement professionnel est la résultante de :

- Leur propre aptitude ou inaptitude, tributaire de leur état de santé, lequel est notamment dû à leur parcours antérieur et à leur exposition à des facteurs de pénibilité ;
- Leur potentiel, vraisemblablement corrélé avec leur niveau de formation initiale et avec leur expérience de travail : un travail monotone dans un environnement connu ne prépare pas à modifier ses comportements pour un maintien dans l'emploi ;
- Leur satisfaction au travail, notion qui combine plusieurs paramètres : l'acte de travail lui-même, et la réalisation de soi qu'il peut procurer, la qualité des relations qui s'établissent entre les individus, et la reconnaissance qu'ils en retirent, et enfin la rétribution.

La fonction RH et l'encadrement ont un rôle important à jouer vis-à-vis de l'entretien de ces trois dimensions.

Contribuer au maintien de l'engagement professionnel des seniors demande au manager de tenir compte des spécificités de cette population, sans pour autant la stigmatiser ni être discriminant.

Connaître et apprécier les différences

Avec l'avancée en âge, les différences interindividuelles ont tendance à s'accroître, contrairement à ce qu'un certain nombre de représentations pourrait laisser supposer : « les seniors ne sont pas motivés... », « les seniors veulent partir le plus tôt possible... ». Or, il est important de cerner la diversité de situations d'un senior à l'autre, tant du point de vue de l'état de santé, que de l'adéquation des compétences, ou des bonnes raisons individuelles de continuer à s'engager dans son activité professionnelle. Quelles sont leurs aspirations, quelles sont leurs éventuelles difficultés en lien avec le travail ?

Pour cela, plusieurs modalités d'action sont envisageables :

Être sensibilisé sur le vieillissement et ses impacts, et sur les liens entre avancée en âge et travail :

c'est un point de passage intéressant pour lutter contre les représentations socioculturelles, en permettant à l'encadrement de comprendre les effets de l'avancée en âge, les incidences possibles des caractéristiques du travail sur l'évolution de la santé et sur le développement des compétences, et pour identifier le rôle de l'expérience dans la préservation de la santé. Pour cela, certaines entreprises mettent en place des formations spécifiques, dont des formations action, qui peuvent notamment consister à participer, avec l'aide d'un intervenant extérieur, à la réalisation d'un diagnostic sur le vieillissement au sein de l'entreprise.

Réaliser un diagnostic préalable global (voir fiche 1), pour faire le point sur la question du vieillissement dans l'entreprise, et sur la situation des seniors en termes de santé, de compétences et d'engagement. L'intérêt est d'identifier des enjeux collectifs, des situations qui posent problème à plusieurs salariés.

Affiner les enjeux individuels, par exemple en conduisant des entretiens individuels dits de « seconde partie de carrière ».

Ce type d'entretien est réservé aux salariés de plus de 45 ans ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière, à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle (redynamiser sa seconde partie de carrière, lui donner un nouvel élan, ou d'une façon plus générale, redonner un sens à sa vie professionnelle). Il est renouvelable tous les 5 ans.

Pour l'entreprise, ce type d'entretien est l'occasion de mieux connaître les aspirations de sa population en seconde partie de carrière. Certaines prévoient :

- De faire réaliser ce type d'entretien plutôt par le DRH, car il peut être difficile d'évoquer des enjeux d'avenir individuel de moyen ou long terme, ou de partager des questions de santé et d'éventuels projets de mobilité externe, avec son responsable direct ;

- À l'issue de l'entretien, la possibilité de mobiliser les compétences d'un ergonome pour aménager le poste de travail en cas de difficultés liées à la santé, ou celle de réaliser un bilan de compétences complet, afin de faire le point de ses acquis et faciliter la construction d'un projet professionnel.

Saisir l'opportunité des entretiens de seconde partie de carrière pour contribuer à lever l'incertitude sur le projet de départ en retraite.

Dans le cadre de l'entretien de seconde partie de carrière, le salarié peut, à partir de 55 ans demander à faire le point sur les conditions de son passage à la retraite. Cet échange peut aussi se faire à l'initiative de l'employeur et c'est dans son intérêt. Compte tenu des changements réglementaires, de la fin de la possibilité de mettre un salarié à la retraite d'office avant 70 ans, les entreprises doivent gérer plus d'incertitude sur les dates de départ effectives de leurs seniors.

Les attentes sont multiples et les choix en matière d'âge de départ en retraite plus ouverts :

- Certains salariés sont toujours demandeurs de solutions de départ anticipé, notamment parce qu'ils ne sont pas en bon état de santé ;
- D'autres peuvent être « contraints » d'envisager une poursuite d'activité en raison de la baisse du niveau des pensions depuis les réformes de 1993 ;
- D'autres enfin peuvent être demandeurs d'une poursuite d'activité et de propositions visant à dynamiser leur carrière, parce qu'ils trouvent une forme d'accomplissement personnel dans le travail...

Instaurer un dialogue autour de ces aspirations peut aider l'entreprise à s'orienter vers des dispositifs de fin de carrière adaptés (voir fiche 8).

Adapter le management en fonction des spécificités identifiées lors de l'étape de diagnostic

Prendre en compte les questions de santé

Les problèmes de santé augmentent statistiquement avec l'âge, mais aussi en fonction des différents facteurs d'exposition professionnelle (travail de nuit, bruit, chaleur...). Être à l'écoute des difficultés des collaborateurs, collaborer avec le médecin du travail et les autres acteurs de la prévention pour réfléchir aux moyens de prévenir la survenance d'inaptitudes de manière préventive constituent des leviers d'action managériaux. Certains agissent très concrètement pour adapter le travail de manière à en limiter les effets sur la santé : composition des équipes, répartition des tâches, souplesse organisationnelle qui préserve des manières de faire différentes (voir fiches 3 et 4). Être attentif à laisser aux salariés expérimentés des marges de manœuvre pour s'organiser leur permet, en effet, de continuer à mettre en œuvre des stratégies porteuses à la fois de performance et de préservation de leur santé (savoir-faire de prudence).

Accompagner les changements d'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences

Changer de métier ou de règles de fonctionnement, cela a des implications différentes pour des salariés expérimentés. En effet, ces derniers ont très souvent développé des manières de s'organiser leur permettant de conjuguer efficacité et préservation de leur santé. Si l'organisation change, en particulier si les marges de manœuvre individuelles se

réduisent, les stratégies qu'ils ont mises en place risquent d'être remises en question. Par ailleurs, si le changement leur semble modifier profondément le sens qu'ils donnaient jusqu'à présent à leur activité, cette perte de sens risque de constituer un frein.

Enfin, les salariés expérimentés peuvent avoir une certaine appréhension pour apprendre des choses nouvelles, en particulier s'ils sont restés longtemps au même poste ou n'ont pas eu de réelles opportunités d'apprentissage dans le travail pendant de nombreuses années. Ils ont aussi des manières d'apprendre différentes. Il est donc important de penser le dispositif d'acquisition de compétences de manière à prendre en compte ces spécificités (voir fiche 6).

Le management doit être conscient de ces phénomènes, et si possible les anticiper, lors de changements d'organisation, d'évolution des métiers, par exemple en associant les salariés aux réflexions préalables à leur mise en place.

Donner du sens au travail

Les exemples de retour en activité professionnelle ou de prolongation de l'activité au-delà de la retraite — quand ils ne sont pas surtout liés à des besoins financiers — font ressortir l'importance de l'intérêt du travail dans l'engagement du salarié. Les études qualitatives montrent également que des dimensions telles que avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité ont une incidence forte sur la volonté de rester en activité. La recherche de sens peut être particulièrement importante en fin de carrière, à une étape de la vie où en général nous savons mieux ce que nous voulons, avec un horizon pour l'obtenir qui se raccourcit. Au-delà de la nature de l'activité, l'encadrement a un rôle à jouer au quotidien pour rappeler, éclairer, mettre en débat l'utilité du travail qui incombe au salarié : retours sur le travail réalisé, mise en contact direct avec le client, organisation de temps d'échanges de pratiques entre pairs...

Favoriser les coopérations, en particulier les coopérations intergénérationnelles

La dimension relationnelle est un aspect fortement mis en avant dans les dimensions du travail favorisant l'envie ou la possibilité de rester au travail. Des coopérations difficiles ou inexistantes au sein de l'entreprise peuvent contribuer à un désengagement des salariés expérimentés, surtout dans un contexte de changement important, d'évolution des métiers où certaines de leurs compétences peuvent être à un moment donné moins « à jour » que celles de salariés plus jeunes. Le management, en favorisant des occasions de travail ou d'échange entre des générations différentes, peut contribuer à faire que se connaissant mieux, elles seront plus à même d'apprécier ce que l'autre peut leur apporter.

Donner de la souplesse temporelle

À tous les âges la question de la souplesse temporelle (choix des horaires, du rythme de travail) se pose, son absence relative faisant partie des principaux motifs d'insatisfaction au travail. Si l'insatisfaction est trop forte, les plus âgés peuvent préférer une sortie définitive d'activité. Des mécanismes permettant d'aménager les fins de carrière et redonnant un contrôle sur le temps aux individus peuvent jouer positivement sur l'engagement dans le travail (voir fiche 8).

Dans tous les cas, accorder de la reconnaissance

Le sentiment d'être reconnu dans son travail, par ses pairs, par sa hiérarchie, apparaît dans les enquêtes comme un des facteurs qui, avec la satisfaction au travail et la bonne santé, va le plus jouer en faveur d'une volonté de prolonger son activité.

Identifier la valeur de l'expérience

Une particularité des seniors est d'avoir de l'expérience, qu'elle ait été acquise au sein de l'entreprise ou partiellement ailleurs. Le fait, à un moment donné, d'identifier des savoir-faire singuliers acquis par l'expérience, parce qu'ils sont décisifs pour la performance de l'entreprise, en vue d'organiser leur transmission, peut être un puissant facteur de reconnaissance (voir fiche 7).

Reconnaître la place des seniors

Même si, à un moment donné, l'expérience acquise par les salariés les plus anciens ne correspond plus tout à fait aux compétences privilégiées par l'entreprise, parce qu'elle a fait de nouveaux choix stratégiques, ils n'en ont pas moins contribué à la réussite de celle-ci. Certaines entreprises savent le reconnaître en mettant en œuvre des moyens importants pour leur permettre d'évoluer, de continuer à se former. Par ailleurs, si leurs savoir-faire techniques doivent évoluer, ils possèdent bien souvent d'autres types de compétences (conduite de projet, organisation, relationnel client) qui seront toujours utiles dans une équipe.

Favoriser l'intérêt au travail

L'intérêt du travail qui leur est confié est un autre signe de reconnaissance pour les salariés. Le fait de continuer à confier à des seniors des projets intéressants, d'envisager avec eux de nouvelles missions, tenant compte de leur expérience et de leurs domaines de prédilection, et de les associer aux réflexions en cours au sein de leur unité de travail, peut également contribuer à faire qu'ils se sentent reconnus.

Dans une entreprise de **marketing et de logistique** dont l'avenir économique est assombri, en particulier sur des activités où sont surtout présents des seniors, le DRH anticipe pour cette population des freins à un changement de métier liés non pas à l'âge, mais à l'ancienneté dans le poste. Il constate que la montée en compétences est plus lente, et envisage donc de consacrer plus de temps et de moyens à la formation. Un obstacle plus important est cependant rencontré autour de l'envie des seniors de s'engager dans les nouveaux métiers proposés, au regard du sens attribué à leur ancien métier

Nouveaux métiers : stimuler l'envie des seniors de s'engager

Une entreprise de **télémarketing** s'est tournée vers les seniors comme cible de recrutement alors qu'elle cherchait à professionnaliser et à fidéliser ses salariés. Même si le point de vue de l'encadrement est plutôt, dans un premier temps, d'affirmer que le management des seniors n'est pas différent de celui des autres salariés, il semble bien qu'il y ait une prise en compte de certaines spécificités par les managers. Ils identifient des besoins plus marqués pour cette population, notamment en termes de reconnaissance (plutôt non financière, les seniors seraient plutôt « moins intéressés par la part variable ») et plus largement de bien-être au travail. Les managers leur accordent plus de temps, par exemple par le biais de petits debriefings fréquents. Ils acceptent aussi, parfois, de passer plus de temps qu'avec les jeunes générations à les familiariser avec l'outil informatique, et les « mettent à l'aise » par rapport à cela. L'entreprise leur fait suivre si nécessaire des formations externes, pendant lesquelles ils peuvent se consacrer uniquement à l'apprentissage du maniement de la souris, par exemple.

Bien être au travail : les besoins des seniors plus marqués

Dans une association du **secteur de l'aide à domicile**, les salariées seniors relèvent les pratiques de management, en particulier l'écoute et le soutien au quotidien, comme un facteur déterminant de leur engagement. Le management a engagé plusieurs actions pour les aider à faire face aux difficultés rencontrées dans leur travail. Il réalise des visites régulières au domicile des clients afin d'évaluer les besoins d'adaptation des postes ; il fait aussi un effort d'affectation des salariés en fonction de leurs compétences et capacités pour ne pas créer de situations handicapantes. Enfin, il permet aux salariées de suivre des formations, notamment sur les pathologies de leurs clients, et de participer à des groupes d'échange de pratiques. En outre, l'entreprise offre une assez grande souplesse des horaires de travail, ce qui correspond à une demande forte des salariées. Celles-ci se sentent considérées et partie prenante du projet associatif de la structure.

Des salariées partie prenante du projet associatif

Une PME de 20 salariés souhaite préparer les départs en retraite au sein de sa population de projeteurs, tous âgés de plus de 55 ans. Les entretiens conduits avec eux font apparaître qu'aucun salarié n'envisage son départ avant au moins 4 ans, mais que de nombreuses insatisfactions se manifestent. Une analyse plus fine des raisons du malaise des projeteurs fait ressortir des causes multiples : des changements d'organisation insuffisamment accompagnés, une évolution du métier qui freine les coopérations entre générations, un sentiment de dévalorisation de leur expérience professionnelle. L'entreprise, qui avait implicitement anticipé les départs des projeteurs, qu'elle pensait beaucoup plus proches, va décider de se centrer sur une amélioration du fonctionnement interne, pour favoriser la mobilisation des salariés âgés et une fin de carrière plus sereine. Plusieurs actions sont mises en œuvre : suivi individuel pour accompagner la réflexion et la décision

de chaque salarié dans la gestion de sa fin de carrière, mise en place par le management de conditions organisationnelles favorables à la coopération entre générations. Les chefs de projet, plus au clair de leur rôle, ont conforté les anciens dans leurs compétences, tout en laissant le temps aux jeunes de se confronter à des dimensions encore inconnues dans leur travail et de comprendre par eux-mêmes l'intérêt de consulter les plus âgés.

Améliorer le fonctionnement interne pour favoriser la mobilisation des seniors

Un groupe de **restauration collective** souhaite que ses salariés seniors restent dans l'entreprise. Son accord de GPEC prévoit pour eux des mesures d'accompagnement spécifiques, pour la mise en œuvre desquelles l'encadrement a un rôle essentiel au quotidien.

Considérer les aspirations de chaque salarié

En effet, les métiers de la restauration présentent un certain nombre de contraintes qui peuvent se cumuler et, au fil du temps, générer des déficiences. Le cumul de contraintes peut être en partie réduit par l'organisation du travail et par l'action des managers qui vont répartir les tâches, composer les équipes, favoriser une polyvalence et développer les compétences par la formation, le monitorat et le tutorat. Les conditions de mise en œuvre de la polyvalence sont essentielles ; notamment, il est important de considérer les aspirations de chaque salarié : certains préféreront un seul poste, même pénible, plutôt que de changer de postes. Le manager doit donc mettre en œuvre une capacité d'écoute et de prise en compte des attentes des salariés et, autant que faire se peut, adapter l'organisation à leurs caractéristiques. Des formations sont prévues pour les managers : une sensibilisation à l'entretien de seconde partie de carrière, une formation à la prévention des inaptitudes et une sensibilisation sur les représentations socioculturelles.

Au niveau de la Direction, clarifier la politique de maintien en emploi des seniors et la mission déléguée aux managers :

Les managers peuvent avoir des craintes face aux difficultés potentielles des seniors : adapter le travail ? oui, mais avec quelles conséquences sur la productivité ? Le senior qui se sent potentiellement en difficulté peut exprimer des réticences : refus du changement de poste ou de la formation. La volonté d'agir dans un sens qui soit favorable au maintien en emploi doit donc au préalable être très clairement affichée par la Direction.

Tenir compte des spécificités, sans pour autant stigmatiser ni discriminer

S'il y a statistiquement plus de probabilités que les salariés seniors aient des problèmes de santé, il ne s'agit pas pour autant de leur réserver les actions de prévention : elles seront également bénéfiques pour les autres salariés, soumis aux mêmes conditions de travail, mais n'en ressentant pas encore les effets. Par ailleurs, une communication forte sur des mesures réservées aux seniors peut avoir tendance à renforcer chez les intéressés le sentiment d'être vieux et d'accélérer le souhait de quitter la vie professionnelle.

Il y a rarement des solutions « bonnes pour toute une tranche d'âge »

Vouloir prendre en compte les spécificités d'une population ne doit pas conduire à leur attribuer systématiquement des caractéristiques qui leur seraient « naturelles ». Par exemple, si le tutorat peut être une réponse pour remobiliser certains seniors en leur donnant une nouvelle mission dans laquelle ils peuvent utiliser leur expérience, il ne faut pas perdre de vue que tous les seniors ne sont pas volontaires pour ce type de mission, ou n'ont pas les qualités pédagogiques requises pour la mener à bien. Il est préférable d'envisager une pluralité de solutions possibles en fin de carrière.

Pour aller plus loin

Entretiens de seconde partie de carrière :

- › http://www.fifti-opcalia.com/telechargements/dialogue-salariefiche_outil_lentretien_de_seconde_partie_de_carriere.pdf

Piloter une politique de maintien en activité professionnelle

Les moyens mis en œuvre pour réaliser, suivre, évaluer et démultiplier les actions de maintien en activité professionnelle des seniors sont déterminants. Aborder la question des seniors dans l'entreprise peut contribuer à modifier la manière de penser l'organisation du travail et le modèle de performance de l'entreprise. Pour que la démarche de maintien produise ses effets, il faut accepter de déstabiliser et reconstruire les principes établis au sein de l'organisation. Cette fiche identifie des repères pour l'action, des exemples de démarches menées en entreprise et définit des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

La pertinence des actions retenues dans le cadre d'un accord ou d'un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ne préjuge pas de l'efficacité de leur mise en œuvre. Définir des orientations politiques non suivies de faits peut avoir pour conséquence une perception négative des politiques de l'entreprise par les salariés et aboutir au final à différentes formes de désengagement au travail.

Négliger le pilotage de la mise en œuvre, c'est aussi se priver de l'opportunité d'agir sur l'amélioration des conditions de travail, l'organisation des parcours professionnels, et la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Et de l'impact potentiellement positif de ces actions sur la performance de l'entreprise.

Les moyens mis en œuvre pour assurer la réalisation, le suivi, l'évaluation et la démultiplication des actions sont donc déterminants. Ils témoignent de la réelle volonté stratégique de l'entreprise.

Suivant le niveau d'engagement de l'entreprise, une dynamique positive de concertation, compréhension, négociation, transformation peut s'enclencher. Au fil des apprentissages individuels et collectifs, cette dynamique conduit alors progressivement à des évolutions des organisations en place, et à un enrichissement des pratiques de l'entreprise.

Les moyens mis en œuvre pour favoriser les apprentissages au niveau de l'organisation sont déterminants

pour rendre opérationnelle la politique de maintien en activité. Ils participent à l'amélioration continue du fonctionnement de l'entreprise.

La pérennisation de la politique conduite par l'entreprise passe par une mobilisation des acteurs et par un suivi et une évaluation réguliers de la pertinence des modalités d'actions retenues. L'objectif est de favoriser les apprentissages et de permettre les réajustements nécessaires en cours de démarche.

S'appuyer sur un groupe de concertation

La politique de maintien doit chercher à répondre aux attentes de différents acteurs. En amont, elle nécessite une concertation entre la direction et les représentants du personnel, en ce qui concerne :

- Les enjeux et l'utilité d'une politique de maintien pour l'entreprise et les salariés ;
- L'état des lieux de l'existant (problématiques, outils et dispositifs existants) ;
- Les modalités d'action à privilégier ;
- Les principes de mise en œuvre ;
- Les ressources à mobiliser.

Mettre en place une cellule de veille

Pour assurer sa pérennité, la politique de maintien peut s'appuyer sur une cellule ressource en charge du recueil et de l'analyse des données, des retours d'expérience. Plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle déterminant comme le médecin du travail, l'infirmier, l'assistant social, le préventeur, les acteurs RH, l'encadrement, les salariés (tuteur...). Plusieurs critères sont à considérer pour constituer ce groupe :

- La pluridisciplinarité pour assurer une approche globale de la situation ;
- La prise en compte des enjeux de tous les acteurs ;
- La mise en mémoire des actions conduites ;
- Le développement d'une culture sur le thème du vieillissement ;
- Le lien avec les différents projets de l'entreprise.

Se doter d'instruments de pilotage

Les outils de suivi et de veille constituent un point d'appui pour mieux connaître la situation de l'entreprise, en suivre l'évolution et aider à la décision. Pour cela, il convient de :

- Recueillir des données démographiques détaillées par site, service, secteur d'activité, métiers ;
- Croiser les données démographiques avec les indicateurs santé : accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions, pathologies, inaptitudes, par âge et par genre ;
- Croiser les données démographiques avec les indicateurs RH : formation, recrutement, mobilité, absentéisme par âge et par genre.

- Inscrire ces données dans le tableau de bord de l'entreprise ou du service en parallèle avec des indicateurs liés à la production ou à l'organisation du travail ;
- Assurer une mise à jour périodique des indicateurs et un suivi comparé dans la durée (par année, par exemple) ;
- S'appuyer sur les outils et les dispositifs existants dans l'entreprise (Document Unique, GPEC...) pour mettre en parallèle caractéristiques de la population et caractéristiques des situations de travail (risques professionnels, facteurs de stress, compétences critiques...). Exemple des cartographies santé ou/et compétences mises en place dans certaines entreprises ;
- Rapprocher les acteurs pour construire le lien entre les différentes données (médecin, RH, encadrement, formateur, préventeur...);
- Développer des systèmes d'information qui facilitent l'intégration et le croisement de l'ensemble des données.

Etablir des bilans périodiques

La définition d'un plan d'action ne suffit pas à garantir sa mise en œuvre et ne permet en aucun cas de présumer des résultats attendus. C'est le point de départ d'un processus itératif qui vise une amélioration progressive des pratiques de l'entreprise et l'ajustement de sa stratégie d'action. Dans cette perspective, il est nécessaire de passer par des phases d'évaluation des actions conduites qui portent sur :

- **L'impact des actions engagées** : en quoi l'action répond-t-elle aux objectifs fixés, aux attentes des acteurs ? Quel est son véritable impact sur la santé, les compétences et/ou l'engagement des salariés ? Quel est son véritable impact pour l'entreprise en termes d'efficacité productive ou d'adaptation ? Quels sont les effets liés sur l'organisation du travail, les relations de travail et le management ?
- **Le processus mis en œuvre** : quels ont été les facteurs favorables ou défavorables à la mise en œuvre du plan d'action ? Les acteurs et l'encadrement ont-ils été suffisamment associés à la démarche ?
- **La stratégie d'action** : Il convient d'apprécier la portée de la démarche d'action à engager ou à faire évoluer suivant qu'elle est orientée vers une approche curative (actions en réaction) ou vers une approche préventive (actions en anticipation), et qu'elle propose un mode de traitement individuel (au cas par cas) ou collectif (tous les âges).

Favoriser les apprentissages

Afin d'opérer des changements significatifs, il est primordial que plusieurs acteurs de l'entreprise puissent se saisir collectivement de la question du maintien en emploi des seniors, pour développer des apprentissages et revoir progressivement les modes de fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs ressorts sont à prendre en compte pour s'inscrire dans une telle démarche :

- **L'impulsion de la direction** et l'ancrage de la démarche autour d'un projet stratégique pour l'entreprise et d'une vision partagée de celui-ci ;

- **La professionnalisation des acteurs** qui passe par des étapes de formation, de sensibilisation, de diagnostic, d'identification des situations-problèmes... et le développement d'une culture sur le thème du vieillissement au travail ;
- La mise en place d'espaces de travail, par exemple des groupes projet, qui favoriseront **la réflexion critique et les controverses** ;
- **La mobilisation de l'encadrement** qui joue un rôle central en matière d'identification des **difficultés rencontrées par les salariés**, de régulation (appui, soutien, répartition des tâches, animation), d'accompagnement lors des entretiens individuels, par exemple, et de relais des politiques RH ;
- La production et la diffusion de traces (bilan social, journal interne...).

Développement durable et maintien en activité professionnelle des seniors

Pour cette entreprise de 200 salariés, spécialisée dans la fabrication de biscuits, les actions identifiées comme contribuant à la prise en compte de la santé au travail et au maintien en emploi des seniors font aujourd'hui partie intégrante du plan d'action pluriannuel qui soutient la politique de développement durable de l'entreprise. L'action Top Ergo, relative aux aménagements de postes, est reliée à l'axe de travail « sécuriser l'activité », l'action GPEC à l'axe de travail « impliquer les collaborateurs et favoriser leur évolution ». Le CE et le CHS-CT suivent ces deux actions. Le diagnostic préalable sur le vieillissement et l'usure prématurée des salariés et les réflexions qu'il a induites ont enrichi les enjeux sociaux de développement durable de l'entreprise.

Apprendre ensemble à agir

Un centre régional de lutte contre le cancer de 1100 salariés doit faire face à des changements de métiers rapides et permanents et à une pénurie de personnel qui risque de s'accroître. Par ailleurs, l'établissement connaît un taux d'absentéisme élevé (10% en 2002).

La réalisation d'une analyse plus approfondie de l'absentéisme permet de caractériser les populations concernées. La mise en place d'une approche expérimentale permet à un premier cercle d'acteurs de l'entreprise issus de fonctions différentes (RH, médecin, encadrement) d'apprendre à travailler en complémentarité, tout en respectant des espaces de confidentialité. La démarche a permis d'assurer le retour à une situation professionnelle pour les trois quarts des personnes concernées, en passant par la construction de parcours sur-mesure.

Les ingrédients de la réussite : l'implication des managers dans l'accompagnement des salariés, l'approche pragmatique et expérimentale, se donner le temps et le droit à l'erreur, l'approche pluridisciplinaire et l'effort de bilan/évaluation pour apprendre progressivement et collectivement, la communication sur les réussites pour changer les représentations en montrant qu'on peut créer des secondes parties de carrière.

Une part importante du « bien vieillir au travail » relève du management.

Les conditions de réalisation du travail sont aussi déterminées par des décisions quotidiennes d'organisation des collectifs de travail, de répartition de la charge, de développement des compétences... Une bonne connaissance des liens entre le travail, la santé et l'employabilité permet à un manager de réguler de façon pertinente les enjeux de performance et de bien-être. Ce sont souvent des microdécisions au regard d'un accord, mais leur influence sur le « bien vieillir au travail » est sans doute déterminante. La formation des managers est un axe particulièrement pertinent à développer.

La démarche de maintien en activité professionnelle des seniors ne peut résulter de l'initiative isolée de la direction des ressources humaines.

Elle doit découler d'une volonté exprimée par la direction générale, être soutenue par les représentants du personnel et relayée sur le terrain par l'encadrement.

Les dispositifs et outils identifiés comme utiles à développer ou à mettre en œuvre n'auront d'efficacité que s'ils ont été élaborés et validés collectivement.

Aborder la question des seniors dans l'entreprise peut contribuer à modifier la manière de penser l'organisation du travail et le modèle de performance de l'entreprise. Pour que la démarche de maintien produise ses effets, il faut accepter de déstabiliser et reconstruire les principes établis au sein de l'organisation. Cette capacité à anticiper les situations et à revoir son mode de fonctionnement est aussi une force pour l'entreprise.

Site

> <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>

voir notamment une liste d'indicateurs pour le suivi des actions

> <http://www.priorite-seniors.fr/>

> <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites>

De ouvrage

« **La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant** », Marion Gilles et Florence Loisel, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2005, 233 pages