



**Bureau
d'économie
théorique
et appliquée
(BETA)**
UMR 7522



Salariés

Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ?

l'entreprise

Etude pour la Direction régionale
du Travail, de l'Emploi et de la
Formation professionnelle

Novembre 2009

Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ?

Etude de cas et analyse de pratiques dans dix entreprises alsaciennes

Etude pour la Direction régionale
du Travail, de l'Emploi
et de la Formation professionnelle d'Alsace

par

Michèle FORTÉ (dir.), Tiphaine GARAT,
Myriam NISS, Marie-Claude REBEUH,
Jacques TRAUTMANN,

du BETA, centre régional associé au Céreq
et de l'Institut du Travail,
Université de Strasbourg

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont permis de réaliser cette enquête et tout particulièrement les entreprises qui ont accepté de nous recevoir, nous apportant le matériau sans lequel cette étude n'aurait pu aboutir.

Novembre 2009

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 2 |
| I. Le cadre d'analyse et le contexte | 3 |
| Problématique générale | 3 |
| D'importants changements législatifs en une décennie | 11 |
| Caractéristiques régionales | 13 |
| La démarche d'investigation | 16 |
| II. Présentation des entreprises..... | 19 |
| Bâtiment | 20 |
| Transport..... | 22 |
| Hôpital | 24 |
| Energie | 26 |
| Banque | 28 |
| Produits sanitaires | 30 |
| Agroalimentaire 1 | 32 |
| Agroalimentaire 2..... | 34 |
| Agroalimentaire 3..... | 36 |
| Distribution | 38 |
| Tableau de présentation des entreprises | 40 |
| III. Analyses transversales..... | 43 |
| 1. Recruter des seniors ? | 45 |
| 2. Agir sur les conditions de travail | 49 |
| 3. Formation, gestion de carrières et transmission des compétences | 54 |
| 4. Aménagement des fins de carrière, transition entre activité et retraite | 60 |
| Tableau des pratiques relatives aux seniors | 64 |
| IV. La prise en compte de l'avancée en âge | 67 |
| Éléments de synthèse et Conclusion | 75 |
| Les principaux résultats issus de notre enquête..... | 75 |
| Conclusion..... | 79 |
| Annexes | 81 |

Introduction

L'étude dont nous présentons ici les résultats a été réalisée pour l'essentiel à partir d'entretiens menés dans dix entreprises alsaciennes.

L'objet de ce travail était d'analyser les politiques mises en œuvre, ou celles qui sont envisagées dans des entreprises ayant engagé une démarche vis-à-vis des seniors. Plus largement, il s'est agi d'analyser l'évolution des entreprises dans leur contexte, de repérer quelle y était la place des seniors et comment ils étaient pris en compte et enfin de voir quelles étaient les actions engagées ou envisagées en direction de ces salariés.

L'intérêt attendu de ce travail d'investigation était de mettre en évidence les éléments les plus déterminants qui permettent le maintien dans l'emploi des travailleurs dits âgés, ceux qui favorisent leur accès à l'emploi, mais aussi les raisons qui conduisent à un départ anticipé en fin d'activité.

Le rapport est constitué de 4 parties qui s'articulent de la façon suivante :

- la première partie a pour objet de poser le cadre d'analyse et d'exposer la démarche d'investigation ;
- la seconde expose les informations recueillies dans les différents entretiens dans des présentations synthétiques ; ces données sont ensuite rassemblées sous forme d'un tableau synoptique qui permet d'avoir une approche comparative du matériau recueilli ;
- la suivante propose des analyses transversales et traite de quatre questions : le recrutement de salariés âgés, les actions sur les conditions de travail, la formation, la gestion des carrières et la transmission des compétences, l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- la dernière partie propose une mise en perspective générale de la question de l'âge dans les entreprises enquêtées.

La conclusion présente des éléments de synthèse et formule des prolongements possibles de ce travail.

I. Le cadre d'analyse et le contexte

Problématique générale

Le maintien en emploi des travailleurs âgés est considéré aujourd'hui comme une priorité politique, à la fois nationale et européenne, alors qu'il y avait un large consensus, pendant les décennies qui ont précédé celle qui s'achève, autour de l'idée qu'un accès précoce à la retraite constituait un droit et une conquête sociale pouvant s'inscrire dans le mouvement global de réduction du temps de travail. Elle trouvait notamment sa justification dans le fait que les travailleurs âgés avaient débuté leur activité tôt, ne pouvant alors bénéficier du prolongement de la scolarité intervenue plus tard, à quoi s'ajoutait un chômage de masse manifestant une contraction de la demande de travail. Celle-ci a d'abord affecté les jeunes entrant dans la vie active et qui voyaient, à l'inverse de leurs aînés, cette fois retardé leur accès à l'emploi. Il faut admettre que l'avancement de l'âge de la retraite à 60 ans et la multiplication des retraites anticipées n'ont pas eu l'effet escompté sur le chômage des jeunes. Néanmoins, pour des salariés ayant commencé à travailler précocement, avec des niveaux de formation plus faibles que les salariés des classes d'âges suivantes, la perspective de bénéficier d'une durée de retraite proportionnée à celle de leur activité, et à un âge où ils soient encore en capacité d'en profiter, leur paraît désormais un acquis social. Ils peuvent craindre cependant terminer leur activité sur des postes traduisant une régression professionnelle, voire comme demandeurs d'emploi, inactifs, en longue maladie, pour quelques uns encore en préretraite.

Une période charnière, des représentations contrastées du vieillissement

Nous nous trouvons ainsi dans une période charnière, où une nouvelle répartition entre les groupes d'âges est en train de s'établir au sein de la société résultant principalement d'une augmentation notable de l'espérance de vie globale (mais aussi en bonne santé). Ce qu'on désigne couramment comme vieillissement de la population condense une somme de représentations parfois contradictoires. C'est d'abord le constat d'une croissance rapide de la population qui ne travaille plus : si pour elle la durée de vie active a encore été semblable à celle des générations qui l'ont précédée, elle va se réduire pour les classes d'âge suivantes parce que l'allongement des études, conjugué avec un chômage des jeunes qui a explosé dans les années 70-80, aura retardé l'entrée dans la vie active de ceux qui vont en sortir dans les années à venir. Mais à l'inverse des retraités ayant commencé à travailler avant la guerre, ils ne mourront plus peu après la fin de leur activité professionnelle. Néanmoins on continue d'associer la population de plus de 65 ans avec la morbidité, la dépendance et la déchéance sénile. D'une part les vieux constituent une charge pour les familles et pour la société, « des survivants envahissants et proliférants »¹, mais d'autre part les travailleurs dont l'âge les rapproche de la fin de l'activité se trouvent aisément disqualifiés professionnellement, surtout lorsqu'ils ont perdu leur emploi, du fait de leur proximité avec cette population inactive qui suscite plus de prévention que d'intérêt².

Un nouvel objectif de maintien généralisé des salariés âgés en emploi

Indiscutablement ce changement démographique a pour effet de contraindre de façon urgente pouvoir politique et partenaires sociaux à trouver des solutions nouvelles pour financer les régimes de retraite

¹ Thomas Hélène, Policer le grand âge pour conjurer le péril vieux, *Mouvements* n°59, juillet-septembre 2009.

² « En avançant l'âge de la retraite, on a réduit le taux d'emploi, non pas seulement des personnes concernées, mais aussi de tout ceux dont l'horizon est raccourci par la mesure ». Les seniors et l'emploi en France, rapport du Conseil d'Analyse Economique, 2005.

gravement menacés de déséquilibre. En sont résultés notamment la réduction progressive du nombre de bénéficiaires de dispositifs de préretraite à partir de 1998³ et l'allongement des durées de cotisation requises pour bénéficier d'une retraite au taux plein, afin de retarder l'âge effectif auquel intervient sa liquidation. Cette visée suppose en principe un maintien généralisé des salariés âgés en emploi, donc d'éviter des transferts de charges vers les caisses d'indemnisation du chômage ou de la maladie ; or plus de la moitié des salariés du secteur privé n'occupent plus d'emploi quand ils liquident leur retraite (selon le Conseil d'Orientation des Retraites).

Un renversement brutal de perspective tant pour les salariés que pour les entreprises

Ce nouvel objectif de maintien en emploi des travailleurs âgés et de remontée du taux d'emploi de la population entre 55 et 64 ans constitue un renversement brutal de perspective tant pour les salariés, naguère encore encouragés à cesser tôt leur activité au nom d'un partage intergénérationnel du travail, que pour les entreprises précédemment incitées à se moderniser technologiquement et à gagner en productivité en rajeunissant leurs effectifs, et qui sont aujourd'hui mises en demeure de conserver leurs salariés âgés le plus longtemps possible. Si certains travailleurs âgés, lorsqu'ils exercent des fonctions de responsabilité notamment, peuvent y trouver la liberté de poursuivre leur activité tant qu'ils s'en estiment capables, pour beaucoup d'autres, c'est avant tout une nécessité qui leur est faite de s'assurer des ressources suffisantes quand ils auront cessé de travailler (un objectif qu'ils n'atteindront pas forcément), doublée parfois d'une situation de discrimination quand ils ne peuvent retrouver un emploi. Or l'approche de la fin d'activité concerne très largement des travailleurs peu qualifiés au départ de leur vie professionnelle, parce qu'entrés tôt sur le marché du travail. En outre l'environnement productif s'est profondément transformé en peu de temps, à la fois par sa tertiarisation et par un renouvellement technologique bouleversant l'information et la communication, et tous n'ont pu ajuster leurs compétences à cette évolution et être protégés contre une réduction de leur employabilité.

Mais l'ambiguïté caractérise aussi la position des entreprises : d'un côté elles vont devoir prolonger l'emploi de leurs salariés âgés aussi longtemps que ceux-ci le souhaiteront – nombre d'entreprises vont sans doute chercher à limiter les effets de cette nouvelle disposition applicable en 2010⁴ – ; de l'autre elles savent souvent que, dans un avenir proche, elles auront besoin de garder leurs salariés malgré leur âge car il leur sera plus difficile de renouveler leur personnel, ce qui suppose de leur conserver leurs capacités de travail et d'assurer le renouvellement de leurs compétences.

Le champ de l'étude

Tel est le champ d'étude que nous avons plus précisément à traiter : comment des entreprises, sensibilisées à la question de la place qu'y tiennent les travailleurs âgés – soit parce qu'elles doivent tenir compte de leur importance quantitative en leur sein, soit de façon plus indirecte, en raison de l'actualité sociale du sujet – l'abordent pratiquement. Ont-elles pris des dispositions spécifiques à ces salariés (identifiés selon quels critères ?) ou au contraire générales, pour l'ensemble du personnel, mais susceptibles d'assurer une durée de vie au travail plus longue ? Quel bilan tirent-elles de ce qu'elles ont expérimenté ?

Notre objet s'est trouvé croiser la question désormais posée aux entreprises, de définir avant 2010 des mesures favorisant le maintien en emploi, voire l'embauche, des salariés âgés. Cette règle nouvelle de

³ Cf. Anglaret D., Moins de préretraites en 2001, Premières Informations janvier 2003 - n°03.1.

⁴ Cf. l'éditorial du Monde « Schizophrénie » du 29/8/2009.

négozier, avec les représentants du personnel, un plan pour l'emploi des seniors, ou à défaut d'arrêter un plan d'action, ne s'est imposée aux entreprises qu'au cours de notre enquête. Elle a parfois conduit des entreprises à un déplacement de la manière d'appréhender ce problème vers plus de formalisme. Nous n'avons néanmoins pas profondément réorienté notre travail pour nous en tenir avant tout à l'interrogation initiale sur la manière dont les entreprises appréhendent la question de la place des travailleurs âgés et sur les conséquences à tirer de la prévision de leur départ, et concrètement sur les dispositions qui ont pu être prises et déjà expérimentées. L'échéance de 2010 a cependant parfois entraîné des changements dans les perspectives des entreprises et nous les avons alors pris en compte.

Des travailleurs âgés invisibles ?

Sur le plan national existe apparemment un consensus entre les partenaires sociaux au moins sur une condition essentielle susceptible de faire remonter le taux d'emploi des 55 à 64 ans, celle de leur permettre d'être en emploi jusqu'au moment où ils choisissent de prendre leur retraite, au-delà de 60 ans le cas échéant, même si subsiste un désaccord sur le maintien de la retraite à 60 ans. Un accord national interprofessionnel a été signé dans cette perspective en 2005, suivi par un plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors en 2006 adopté par le Gouvernement, mais les effets ont été peu visibles. Aussi de nouvelles dispositions ont été prises notamment par la loi de financement de la sécurité sociale du 17 décembre 2008, supprimant la mise à la retraite d'office par les employeurs, libéralisant le cumul emploi-retraite et faisant obligation aux entreprises de plus de 50 salariés de signer, avant la fin 2009, un accord sur l'emploi des seniors ou d'adopter un plan d'action en ce sens. C'est la distorsion entre la volonté des organisations nationales de prolonger l'activité professionnelle des salariés âgés et les pratiques des entreprises au plan local qui constitue le contexte dans lequel s'inscrit cette étude.

Aussi y a-t-il un fort enjeu à comprendre comment les employeurs exposent, concrètement, la gestion de leurs personnels approchant du moment où ils prendront leur retraite, ce que nous avons fait à partir du double questionnement : comment procèdent les entreprises qui ont la préoccupation du maintien en emploi de leurs salariés âgés d'une part, et d'autre part quelles indications peut-on en tirer sur les raisons pour lesquelles de nombreux employeurs paraissent réticents à adopter des dispositions favorisant des fins de carrière active pour leurs salariés vieillissants.

Une petite enquête par questionnaire postal a été effectuée à l'automne 2008 par le BETA Céreq auprès d'une centaine de PME alsaciennes, en collaboration avec la COPIRE, sur l'emploi au-delà de 50 ans. Elle devait permettre d'identifier des entreprises ayant pris des dispositions pour maintenir en activité ces salariés, et de solliciter ensuite des entretiens pour en préciser la compréhension. Cette tentative a été un échec puisque très peu de réponses sont revenues (moins de 10%), et dans celles qui ont été collectées il ressortait que la question des fins de carrière n'existait pas dans ces entreprises. Lorsque des salariés parvenaient vers la fin de leur activité leur situation était traitée au cas par cas. Jusqu'à ce moment-là, les salariés vieillissants ne se distinguaient pas des autres salariés et aucune disposition particulière ne paraissait nécessaire. Cela ne signifie pas que les décisions individuelles qui sont prises manqueraient de rationalité, ou de préoccupations sociales, mais seulement qu'elles ne s'inscrivent pas dans une gestion temporalisée des ressources humaines qui soit délibérée et dont on pourrait rendre compte. Et sans doute peut-on se satisfaire, dans les petites entreprises, de pratiques tacites dans la prise en compte du vieillissement au travail. En revanche dans les autres, on pourrait s'attendre à ce qu'elles accordent de l'importance à une appréhension globale de la prise d'âge des salariés en lien avec les modifications du travail, à l'évolution de leurs compétences et de leur formation tout au long de leur itinéraire professionnel et à l'évolution des postes qu'ils sont susceptibles d'occuper. Mais si tel était le cas, on n'observerait pas un taux d'emploi aussi faible en fin de carrière.

La résistance du critère d'âge dans la gestion des parcours professionnels

Le report à 70 ans de l'âge à partir duquel un employeur (hors fonctions publiques) peut procéder unilatéralement à la mise à la retraite d'un salarié (loi de financement de la sécurité sociale pour 2009) a été très favorablement jugé par la présidente du MEDEF. Néanmoins, pendant l'examen du projet de loi par le Parlement, son organisation avait diffusé un argumentaire dénonçant l'effet pervers de cette disposition et réclamant sa suppression. De leur côté, la CGPME et l'UPA ont fermement dénoncé une mesure déséquilibrée au détriment des employeurs⁵. Ces réactions négatives se comprennent d'autant mieux que l'on se rappelle de la logique qui a présidé à l'institution des retraites au XIX^e siècle du côté patronal. Sans doute la volonté de fidélisation des personnels par la perspective de percevoir un salaire différé a-t-elle joué un rôle déterminant, mais le bénéfice de son versement restait conditionné par le comportement discipliné du salarié. Par ailleurs la retraite a été très vite entendue comme un moyen de régulation de la structure des âges et de circulation de la main d'œuvre. La retraite n'est pas seulement un avantage qui deviendra un droit pour les salariés, elle est aussi l'un des modes selon lequel l'entreprise peut mettre fin au contrat de travail, ce qui se voit dès les débuts des retraites : celles-ci constituent un moyen de pression sur le salarié au cours de sa carrière et un moyen de réguler sélectivement les fins d'activité⁶.

D'ailleurs, déjà lors de la Reconstruction après la guerre, le Gouvernement qui aurait voulu retarder l'âge de départ à la retraite s'était heurté à l'opposition des organisations non seulement syndicales mais aussi patronales. Un sondage de l'IFOP en 1961 auprès des patrons français fait apparaître qu'ils jugeaient trop tardif l'âge de départ à la retraite compte tenu de leurs exigences de productivité et que 60% estimaient qu'il devrait être abaissé de 65 à 60 ans (Huyez-Levrat, 2008⁷). De façon constante, l'âge de la fin d'activité a été un moyen de réguler les effectifs non seulement en volume mais aussi dans leur structure en rendant possibles des mobilités internes. « Le problème du faux consensus, tel que l'analyse Huyez-Levrat, vient de l'attachement d'une partie des entreprises et des salariés eux-mêmes à l'utilisation du critère de l'âge pour organiser les parcours professionnels alors que l'âge est dénoncé comme un critère illégitime, voire discriminatoire, par les actions engagées dans l'objectif de l'allongement des carrières ». Que la conjoncture dans laquelle se trouve l'entreprise puisse avoir une incidence sur les départs en retraite n'apparaît pas comme illégitime si par ailleurs cela permet un mouvement interne qui lui-même prend en compte l'ancienneté, qui lie l'âge et la présence dans l'entreprise. On peut ajouter que les diverses classes d'âges qui cohabitent dans l'entreprise ne mobilisent pas nécessairement les mêmes compétences pour effectuer des tâches qui peuvent être analogues, et que souvent les entreprises savent en tirer parti.

À ce mode de gestion par les âges des parcours professionnels de salariés qui s'inscrit dans la logique des marchés internes, quelles sont les alternatives construites ? Pour faire droit à l'exigence de non

⁵ Les syndicats n'étaient pas davantage favorables à cette disposition qui préfigurait à leurs yeux un report de l'âge légal d'accès à la retraite.

⁶ « Dans un premier temps, les grands établissements en formation cherchent, dans une logique paternaliste, à stabiliser et à discipliner la main d'œuvre en leur sein. Elles tentent de faire abandonner aux ouvriers leur rêve d'autonomie pour les capter définitivement dans l'orbite de l'usine. Dans un deuxième temps, les retraites sont utilisées de manière plus pragmatique pour résoudre les contradictions nées de la fixation même de la main d'œuvre ouvrière, qui tend désormais à rester à son poste et entraîne en conséquence, dès que l'expansion marque le pas, un vieillissement accéléré du personnel, avec ses effets corrélatifs : recul de la productivité, de l'adaptabilité du personnel aux changements technologiques et ralentissement de la mobilité à l'intérieur de l'entreprise ». Guillemard Anne-Marie, *Le Déclin du social : formation et crise des politiques de la vieillesse*, 1986.

⁷ Huyez-Levrat Guillaume, *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*, Centre d'Etudes de l'Emploi, 58 p., 2008.

discrimination et neutraliser la donnée de l'âge, la solution paraît être celle d'une évaluation permanente des compétences et des capacités à les acquérir. Telle est notamment la doctrine du MEDEF : « seule une compétence mise en œuvre peut être reconnue ». Or les besoins de l'entreprise évoluant, il doit en être de même des compétences dont certaines pourront devenir inutiles quand d'autres émergeront. D'un côté, il appartient à l'entreprise de veiller à ce que le salarié actualise et renouvelle ses compétences et de lui en donner les moyens, de l'autre c'est au salarié qu'incombe la responsabilité de manifester ces compétences mais aussi de les gérer comme son capital personnel. « Performance contre employabilité », J.-D. Reynaud y voit le dessein d'un nouvel échange salarial : « d'une part, le salarié apporte une performance, il accepte d'être jugé là-dessus. Plus exactement, il contribue à une performance de l'entreprise. De l'autre, il reçoit une employabilité » (Reynaud, 2001⁸). Bien des problèmes nouveaux se posent alors, notamment dans la distinction entre compétences spécifiques et compétences transférables, entre compétences individuelles et collectives, mais aussi en matière d'évaluation de ces différents types de compétences, puis de reconnaissance et de valorisation de ces compétences. Dans ces conditions, Huyez-Levrat considère que directions et représentants des salariés, dans les entreprises, se trouvent très souvent dans l'embarras pour s'engager dans cette voie.

Le vieillissement des actifs interroge sur l'organisation du travail et ses conditions

Par vieillissement, il convient d'entendre l'avancée en âge et se distancier de la référence à cette nouvelle catégorie sociale des « travailleurs âgés » englobant l'ensemble des actifs de 45 à 65 ans. « *Pouvoir vieillir au travail sans devenir vieux !* » (Teiger, 1995⁹) est sans doute le principal défi auquel nous contraind la nécessité de faire remonter le taux d'emploi des actifs en fin de parcours professionnel. Il conduit alors à s'interroger sur les changements qui peuvent être apportés à l'organisation du travail, à la gestion des emplois et aux conditions de travail.

« La question du vieillissement au travail est le plus souvent posée en termes d'adaptation ou plutôt de mésadaptation du travailleur ou de l'employé âgé à son poste de travail. Il s'agit là d'une vision unilatérale de la question qui présuppose que l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise sont une donnée absolue et immuable à laquelle un travailleur est plus ou moins "adapté" » (Lesemann, 2003¹⁰). Or il est aujourd'hui largement admis que les problèmes que rencontrent les salariés qualifiés de seniors existent également pour tous quel que soit leur âge et que les réponses à y apporter devraient concerner l'ensemble des salariés pour être durables. Cela n'exonère pas évidemment de trouver des solutions s'appliquant aux salariés plus exposés à des risques d'inaptitude à court terme.

S'agissant plus particulièrement des conditions de travail, il est manifeste que la pénibilité a un rapport direct avec les sorties précoces de l'emploi, que celles-ci résultent de retraites prises avant 60 ans ou du chômage sinon de l'inactivité. Cela ressort clairement de l'enquête décennale santé effectuée par l'INSEE en 2003 (Waltisperger, 2008¹¹). Elle fait apparaître notamment que chez les 50-59 ans ayant travaillé au moins 20 ans, les retraités précoces ou les préretraités viennent surtout du secteur électricité,

⁸ Reynaud Jean-Daniel, Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail* n°43, 2001.

⁹ Teiger Catherine, Penser les relations âge/travail au cours du temps, in Marquié et alii (coord.), *Le travail au fil de l'âge*, 1995.

¹⁰ Lesemann Frédéric, Vieillesse au travail : les pratiques d'entreprises et perspectives internationales, groupe de recherche Transpol, Québec, 2003.

¹¹ Waltisperger Dominique, Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi, *Premières Informations Premières Synthèses* n°03.1. 2008.

transport, postes et télécommunications, des activités financières et de la fonction publique, avec une forte représentation des professions intermédiaires, tandis que les chômeurs et inactifs viennent plutôt des secteurs des services, aux entreprises et aux particuliers ou du commerce, du BTP et des autres industries, avec une surreprésentation des ouvriers puis des employés. Il est notable que les préretraités et retraités précoces se distinguent par la fréquence de leur exposition au travail posté et aux horaires alternants ainsi qu'aux intempéries (justifiant leur classement en service actif dans les professions à statut), alors que les chômeurs et inactifs ont été surexposés aux pénibilités physiques (postures fatigantes, port de charge, expositions aux poussières ou fumées, au bruit intense, aux produits chimiques, au travail répétitif, au travail au rendement). L'enquête apprend aussi que les effets sur la santé sont perçus différemment par les retraités ou préretraités et par les chômeurs et inactifs : chez les premiers plus des trois quarts estiment que leur état de santé demeure bon ou très bon, mais chez les seconds il y en a moins de la moitié dans cette situation.

Il en ressort que la pénibilité du travail, quand les salariés ne bénéficient pas d'un statut les autorisant à prendre une retraite précoce, peut avoir pour effet une sortie de l'emploi par le chômage dans des conditions de santé qui rendent très hypothétiques l'accès à un nouvel emploi.

Les conditions de travail, cependant, constituent l'aspect le plus visible des facteurs pouvant entraîner un amoindrissement des capacités de travail rendu plus manifeste avec la prise d'âge. Pour une part, l'amélioration de ces conditions de travail peut trouver des solutions techniques par des dispositifs de protection ou par l'automatisation de certaines tâches. Mais en amont, elles dépendent de l'organisation du travail qui par elle-même peut générer des effets d'intégration ou au contraire de marginalisation des travailleurs les plus âgés. Cette organisation implique d'ailleurs de tenir compte des diverses fonctions assurées au sein de l'entreprise et des niveaux hiérarchiques d'emploi. Pour reprendre la distinction en vigueur dans certaines activités, entre service actif et service sédentaire, les salariés affectés au second sont volontiers considérés comme protégés des effets du vieillissement, de même que ceux qui occupent des postes d'encadrement comparés à ceux qui sont sous leurs ordres. C'est peu discutable pour l'aspect physique des tâches, par contre l'intensification du travail peut avoir des effets sur la santé des salariés quelles que soient leurs fonctions.

Afin de sérier les principaux domaines qui méritent une attention particulière, nous reprendrons ceux qui ont été retenus par H. David, S. Volkoff, E. Cloutier et F. Derriennic (2001¹²).

La polyvalence et la variété de tâches

De plus en plus d'entreprises cherchent à développer des formes flexibles d'organisation impliquant que les salariés effectuent plusieurs tâches ou puissent travailler sur plusieurs postes de travail. Or les salariés vieillissants sont souvent réputés manquer d'adaptabilité et préférer une stabilité de leur environnement de travail. Si l'on peut estimer *a priori* que la variété des tâches peut avoir une fonction préventive vis-à-vis de l'usure au travail et que les tâches répétitives sont peu propices à la construction de compétences, les auteurs relèvent que ce qui peut pénaliser les salariés, les seniors d'abord mais les autres également, est « la polyvalence dans l'urgence ou sous la pression de l'implantation de la flexibilité numérique ». Aussi préconisent-ils une grande attention portée aux modalités de cette polyvalence et à ses rythmes.

¹² David H., Volkoff S., Cloutier E., Derriennic F., Vieillesse, organisation du travail et santé, *PISTES*, vol.3, n°1, mai 2001.

Les horaires de travail

L'enquête de la DARES « Conditions de travail », en 2005, a mis en évidence que près des deux tiers des salariés français travaillaient selon des horaires couramment qualifiés d'atypiques, qui embrassent toutefois des situations très diverses (Bué, Coutrot, 2009)¹³. Ainsi les temps partiels concernent-ils 17,5% des salariés, et pour beaucoup d'entre eux ce rythme de travail demeure régulier (mais l'emploi est souvent précaire) et n'implique des perturbations chronophysiologiques que si en même temps les horaires sont décalés, éclatés ou imprévisibles. Le travail de nuit ou le week-end de façon habituelle concerne un salarié sur cinq et un sur dix y est soumis de façon occasionnelle. Il y a aussi ceux qui ont des horaires longs et flexibles (chez les cadres et professions intermédiaires) et ceux qui ont des horaires variables selon la période de l'année. Mais souvent ces contraintes sur les horaires de travail se trouvent cumulées (le travail de nuit ou le temps partiel et celui du week-end, le temps partiel et les horaires décalés, etc.). Sans doute n'y a-t-il pas de « bons » horaires ni de solutions valant pour tout le monde et la manière dont les salariés s'adaptent à ces horaires dépend de l'ensemble de leurs conditions de travail comme de leur investissement dans leur activité. Il reste que, avec le temps, ce qui était bien supporté peut ne plus le devenir. Le problème est donc à la fois de réduire les effets négatifs susceptibles de se manifester dans la durée et de permettre des aménagements des horaires de travail pour ceux qui y ont acquis de l'ancienneté, ce qui peut supposer des changements de postes (alors même que les restructurations des entreprises tendent à les concentrer sur leur cœur de métier et à externaliser les postes qui jadis pouvaient constituer des opportunités de reclassement interne).

Les contraintes de temps

De l'évaluation du travail exigeant plus de rapidité d'exécution au raccourcissement de l'horizon temporel, mais aussi la pression de la clientèle qui tend à faire de l'urgence une habitude, les formes de l'intensification temporelle du travail sont diversifiées. Souvent elles vont de paire avec une responsabilisation plus grande des salariés qui peut avoir une reconnaissance en termes de classification, mais pas nécessairement. Les effets se manifestent dans la croissance des troubles dits psycho-sociaux, mais aussi par des troubles musculo-squelettiques parce qu'on ne peut prendre le temps de réguler ses efforts. Selon les auteurs de ce classement des enjeux pour l'organisation du travail, en matière de gestion dans la durée des effets de l'intensification du travail, il importe de permettre au personnel âgé d'utiliser, et de ne pas contrecarrer, les stratégies protectrices de travail qu'il a développées avec l'expérience.

Aspects collectifs du travail

Il semble y avoir souvent contradiction entre un discours qui insiste sur la coopération entre les salariés, sur l'importance de leur esprit d'équipe, et les caractéristiques objectives de l'organisation du travail qui tendrait à son individualisation, à quoi s'ajoutent la présence variable de salariés à statuts diversifiés et temporaires, ainsi que les modifications fréquentes dans les objectifs comme dans les outils de production qui déstabilisent les rapports collectifs. Or les coopérations ont bien un effet de protection par rapport à l'usure professionnelle, par l'entraide qu'elle permet mais aussi plus fondamentalement par l'apprentissage collectif de règles de travail qui favorisent les attitudes anticipatrices et limitent les situations contraignant à des réponses dans l'urgence.

¹³ Bué Jennifer, Coutrot Thomas, Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories, *Premières Informations Premières Synthèses* n°22.2. 2009.

L'un des enjeux importants pour ces coopérations concerne la diversité des âges représentés parmi les salariés. Or les générations différentes se distinguent par des références cognitives et des mœurs qui ne coexistent pas forcément sans frictions. Ces rapports intergénérationnels peuvent être tantôt régulés tantôt conflictuels, ils peuvent être orientés par l'entreprise pour assurer l'intégration des salariés récents (valorisation du tutorat à tous usages) comme pour remettre en cause les routines ou susciter la compétition entre salariés. Or, note les auteurs, l'exclusion par le collectif est sans doute une des plus redoutables qui soient. Mais une régulation collective suppose une relative stabilité des collectifs de travail et des espaces de liberté permettant que se forge une culture commune qui soit davantage que de simple adhésion aux objectifs et règles de travail de l'entreprise, qui s'entretienne de leur expression.

Apprentissage et formation professionnelle

Le constat global qu'il y a diminution de l'accès à la formation avec l'âge après 44 ans et surtout après 54 ans (Lainé, 2003¹⁴), s'il est manifeste, n'est pourtant pas simple à interpréter. De fait, l'âge ne paraît pas être un facteur fortement déterminant dans l'accès à la formation continue au regard d'autres tels que le niveau de diplôme et la catégorie professionnelle (Fournier, 2003¹⁵). Sans doute le lien entre formation et promotion se réduit-il avec l'âge (Lainé, 2003), mais diminution des inscriptions en stages ne peut être assimilée à déficit de formation. D'une part l'apprentissage sur le tas correspond aussi à une pratique courante mais sans visibilité, d'autre part les formations d'adaptation au poste de travail qui se développent, souvent en lien avec la modernisation de l'outil de production, doivent être suivies par tous les salariés concernés sans considération de leur âge ; ce qui peut davantage poser problème sont les formations attachées à une reconversion. Mais globalement c'est un domaine où, au-delà des idées reçues sur la perte de capacité à apprendre des seniors ou leur perte d'appétence à le faire, on demeure devant des questions ouvertes : la formation suppose-t-elle une régularité dans sa répétition pour être profitable, y a-t-il des stratégies de compensation, les technologies qui supposent l'usage d'outils informatiques ont-elles un effet ségrégatif visant spécifiquement les seniors ?

La précarité d'emploi

À première vue les salariés âgés maintenus en emploi ne sont pas concernés par la précarité d'emploi que connaissent beaucoup de travailleurs âgés ayant perdu leur emploi stable. Ils peuvent cependant considérer qu'elle constitue pour eux une menace. Mais elle peut aussi correspondre à des situations effectives de mise à l'écart par des affectations qui auraient un caractère temporaire, ou bien sur un poste dont le travail ne présente pas d'intérêt, sans rapport avec l'activité antérieure ni avec les compétences dont le salarié se juge encore capable d'exercer. La frontière peut être fragile entre la création d'emplois allégés, l'aménagement des postes de travail (notamment en matière de durée ou de rythme de travail) pour les personnels âgés et la dévalorisation du travail qu'ils effectuent.

Par ailleurs, on peut aussi envisager que des entreprises aient recours au travail précaire pour prévenir le vieillissement au travail : « les stratégies de prévention sont remplacées par les transferts, de certains risques professionnels des collectifs stables vers les travailleurs précaires ». Un tel cas de figure illustre le fait que l'enjeu du maintien en emploi des personnels vieillissants est d'abord un enjeu de société et qu'il peut apparaître à certains dirigeants en contradiction avec l'intérêt propre de leur entreprise.

¹⁴ Lainé Frédéric (2003), Les seniors et la formation continue : un accès en général limité mais de grandes différences selon les situations professionnelles, Première Informations Premières Synthèses n°12.1.

¹⁵ Fournier Christine (2003), Développer la formation des « seniors » ? Deux questions préliminaires, Formation Emploi n°81.

D'importants changements législatifs en une décennie¹⁶

On peut considérer que la *loi Fillon portant réforme des retraites* (2003) est la première étape d'un processus législatif axé sur le maintien au travail des seniors et sur un recul de l'âge de la retraite. Elle institue l'allongement progressif de la durée d'assurance pour obtenir une retraite à taux plein et pose les principes d'un élargissement de la négociation professionnelle triennale vers l'emploi et la formation professionnelle des salariés âgés, de la disparition des préretraites progressives, de la refonte des règles relatives au cumul emploi-retraite, de l'instauration d'une contribution spécifique sur les allocations de préretraites d'entreprise, du recul de l'âge de la mise à la retraite à 65 ans, la mise en place d'un dispositif de surcote et de décote.

Les partenaires sociaux ainsi appelés à négocier au niveau national et interprofessionnel ont conclu *l'accord du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi*¹⁷. Se référant aux accords des 1^{er} mars et 5 décembre 2003 (mixité et égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle) et de celui du 5 avril 2005 (convention de reclassement personnalisé), les principales mesures adoptées sont : la mise en place d'entretiens de seconde partie de carrière, le droit à un bilan de compétences, la priorité d'accès à des périodes de professionnalisation pour les salariés de 45 ans et plus.

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010, adopté par le Gouvernement en prolongement de cet accord, expose une trentaine d'actions déclinées principalement dans les lois de financement de la sécurité sociale successives. Ses dispositions les plus importantes sont :

- la création du contrat à durée déterminée pour les seniors,
- la mise en place d'un barème de surcote progressif,
- la suppression définitive de la contribution Delalande,
- l'assouplissement des conditions de cumul emploi-retraite,
- l'instauration d'une contribution patronale sur les indemnités versées en cas de mise à la retraite ou de préretraite d'un salarié,,
- la suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi,
- la fin des accords de branche dérogeant à la mise à la retraite avant 65 ans,
- la mise sous surveillance des départs des seniors dans l'entreprise.

Les branches ont également été encouragées à négocier en matière d'emploi des seniors.

De nouvelles dispositions applicables à partir de 2010 complètent ce dispositif. Les unes veulent inciter les seniors à retarder leur départ à la retraite ou à reprendre un emploi en améliorant la surcote¹⁸ pour les années travaillées après 60 ans et en libéralisant le dispositif de cumul emploi-retraite¹⁹. Les autres

¹⁶ Cf. Dauxerre Nathalie, La solution française à l'emploi des seniors, *La semaine juridique Social*, n°37, 10 septembre 2009.

¹⁷ Signé le 9 mars 2006 par les partenaires sociaux sauf par la CGT et la CGT-FO.

¹⁸ La majoration est portée à un taux unique de 1,25% par trimestre cotisé, soit 5% par an.

¹⁹ Les seniors se voient offrir la possibilité de cumuler intégralement leur pension de retraite de base avec le revenu d'une activité professionnelle.

cherchent à contraindre davantage les entreprises à maintenir les travailleurs âgés en emploi voire à en embaucher.

D'une part, la procédure de mise à la retraite a été complètement revue avec l'objectif de donner au salarié le libre choix de continuer à travailler plus longtemps s'il le souhaite. Ainsi, l'employeur ne peut désormais plus mettre un salarié à la retraite, jusqu'à 70 ans, sans avoir recueilli son accord, ce dernier disposant d'un véritable droit de *veto*.

D'autre part, pèse à présent sur l'employeur une nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors. À compter du 1^{er} janvier 2010, les entreprises, y compris les établissements publics, employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés, devront être couvertes par un accord collectif ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés. En cas d'absence d'accord ou de plan ou de leur non-concordance avec les exigences légales, l'entreprise sera soumise à une pénalité égale à 1% de sa masse salariale. Par ailleurs, le législateur ne se contente plus d'indiquer le thème général de la négociation, il fixe deux types d'obligation : l'accord doit comprendre un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés et des mesures portant sur au moins trois domaines d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés librement choisies, adaptées aux spécificités de l'entreprise et accompagnées d'objectifs chiffrés. Les leviers d'action proposés sont : le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Caractéristiques régionales

Par rapport aux autres régions françaises, l'Alsace présente une structure spécifique, à la fois de sa population globale et de sa population active. L'espérance de vie qui y était plus courte encore à la fin du siècle précédent a rejoint à présent la moyenne nationale. Il reste qu'en 2007 la part des personnes de 60 ans et plus demeurait inférieure à 20% (moyenne de la France de province : 22,6%) – tandis que les moins de 20 ans se situaient au niveau national (24,8%). Après la Libération, en effet, la natalité a été plus faible que la moyenne dans la région, et la classe d'âge née entre 1945 et 1948 est moins nombreuse en Alsace²⁰. Cela explique pour partie que les actifs de 50 à 64 ans occupent une place plus faible en Alsace que dans l'ensemble de la France métropolitaine (20% au lieu de 22%), l'autre raison majeure étant que les moins de 25 ans continuent d'entrer dans la vie active plus tôt que dans l'ensemble du pays. L'Alsace « s'inscrit dans le groupe des régions urbanisées et industrielles du nord de la France, où les ouvriers non qualifiés, les agents de surveillance et les employés de commerce sont plus jeunes et proportionnellement plus nombreux » (CPA, 2009²¹).

Incontestablement, le rééquilibrage entre les générations résultant de l'amélioration de l'état de santé de la population et de l'allongement de la vie va encore se poursuivre par un vieillissement de la population. Néanmoins les projections qui ont été faites à l'horizon 2020 sur les départs du marché du travail permettent de conclure que l'Alsace fait partie des trois régions, avec l'Île-de-France et le Nord-Pas-de-Calais, qui auront le taux de retrait le plus faible : moins du tiers des actifs en emploi en 2005 ne travailleront plus en 2020 (IP, 2009²²). Aussi, la population active alsacienne va-t-elle continuer à s'accroître jusqu'en 2019, où elle serait maximale, selon les prévisions d'évolution démographique et de mouvements migratoires¹⁹.

Estimation des cessations d'activités des actifs de 50 à 64 ans

| Période de départ | Taux de fin d'activité | |
|-------------------|------------------------|-------------------|
| | Alsace | Moyenne française |
| de 2006 à 2010 | 6,3 % | 7,3% |
| de 2011 à 2015 | 11,1% | 11,8% |
| de 2016 à 2020 | 13,2% | 13,4% |
| de 2006 à 2020 | 30,7% | 32,5% |

Source : Insee, modèle de « simulation de fins de carrière à l'horizon 2020 »¹⁹

Ces départs prendront une importance différente selon les secteurs d'activité. La moitié des salariés qui quitteront définitivement leur emploi dans la région travaillent « dans l'éducation, la santé et l'action sociale, le commerce, l'administration locale et les services aux entreprises » (CPA, 2007²³). Le

²⁰ S. Auvray, M-J. Durr, « D'ici 2030, 31% des actifs en fin de carrière », *Chiffres pour l'Alsace* - n°5 - octobre 2009

²¹ S. Auvray, M-J. Durr, « L'activité des seniors en Alsace », *Chiffres pour l'Alsace* - n°3 - mai 2009

²² C. Warzee, « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020 », *INSEE Première* n°1255 - septembre 2009.

²³ M. Schmitt, « Un salarié sur cinq est âgé de 50 ans et plus en Alsace », *Chiffres pour l'Alsace* - Revue - n°39 - juillet 2007

vieillesse plus marquée de la main d'œuvre, résultant de départs plus nombreux que les embauches, peut correspondre soit à des gains de productivité qui ont été réalisés, soit à une activité en déclin. L'illustrent l'industrie automobile ou les activités financières et immobilières (plus d'un salarié sur quatre ont 50 ans ou davantage) d'un côté, l'industrie textile et de l'habillement (un salarié sur trois) de l'autre (CPA, 2007). Par ailleurs, plus l'entreprise compte de salariés, plus la part des seniors est importante ; inversement « la proportion des seniors parmi les salariés est moindre dans les établissements de moins de 50 salariés, et bien moindre encore dans l'artisanat où seul un salarié sur six a plus de 50 ans » (CPA, 2009).

De façon globale, les qualifications supérieures sont surreprésentées parmi les salariés âgés (cadres et dirigeants) ; tel est aussi le cas des agents de maîtrise et de l'encadrement intermédiaire dans les collectivités locales. En revanche, « les ouvriers non qualifiés et les employés constituent les catégories socioprofessionnelles les plus jeunes » ; quand ils sont âgés, ce sont majoritairement des femmes : elles représentent 80% des employés âgés dans le commerce et les services aux particuliers, mais aussi la moitié des ouvriers non qualifiés âgés (CPA, 2007).

Selon les métiers, les départs s'inscrivent dans un contexte de renouvellement de la main d'œuvre plus ou moins important. Chiffres pour l'Alsace d'octobre 2009 permet de fixer quelques repères pour les entreprises ayant fait l'objet de notre enquête. Ainsi, pour les ouvriers du bâtiment (qualifiés et non qualifiés) le taux de départ d'ici 2020 devrait être inférieur à 25% (au lieu de 31% en moyenne régionale) alors que les besoins de renouvellement demeureront moyens. Dans les industries de process, les ONQ auront un taux de départ un peu supérieur mais dans un contexte de faibles besoins de remplacement, tandis que pour les ouvriers qualifiés ces besoins seront en revanche très élevés et que les prévisions de départs seront aussi plus fortes (près d'un tiers). Dans la même catégorie de besoins de renouvellement très élevés on trouve aussi les personnels infirmiers et aides-soignants, avec des taux de départ également proches d'un tiers, ou les cadres administratifs, comptables et financiers qui devraient être près de 40% à partir (tandis que les départs des techniciens en ces domaines seront de l'ordre du quart, mais que le besoin de les renouveler sera aussi très important).

Il est notable enfin que le taux de chômage globalement plus faible en Alsace s'observe aussi pour les seniors ; il n'est donc pas surprenant que leur taux d'emploi soit supérieur à la moyenne nationale : en 2005, le taux d'activité des 50-64 ans en Alsace (57.5%) était équivalent au taux national, cependant le taux d'emploi (53,1%) était supérieur de 0,8 points à celui de la France métropolitaine, la tendance étant la même pour les hommes et les femmes. Toutefois cela ne se vérifie plus pour les plus âgés : lorsqu'on ne considère que les 55-64 ans, le rapport s'inverse, le taux d'emploi alsacien se réduit à 36% et devient légèrement inférieur au taux national (CPA, 2009).

Les bonnes pratiques en matière de maintien en emploi des travailleurs vieillissants

Selon Alan Walker, in *La gestion d'effectifs vieillissants Guide de bonnes pratiques (1999)*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Les composantes essentielles d'une stratégie intégrée de la gestion des âges ?

- Un accent sur la prévention des problèmes de gestion des âges, tels que la dépréciation des qualifications des travailleurs âgés ou les problèmes de santé liés à l'activité professionnelle, plutôt que sur une recherche réactive de solutions.
- Une stratégie axée sur l'ensemble de la vie professionnelle et sur tous les groupes d'âge plutôt qu'exclusivement sur les travailleurs vieillissants.
- Une approche holistique couvrant tous les aspects susceptibles de contribuer à une gestion efficace des âges.
- À court terme, des mesures correctives à l'intention des travailleurs âgés qui n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation à des qualifications spécifiques ou dont l'état de santé s'est détérioré par suite de leurs conditions d'emploi.

La définition des bonnes pratiques

Il convient de considérer les bonnes pratiques non pas comme un acquis obtenu une fois pour toutes mais comme une succession d'interventions possibles, mineures ou majeures, susceptibles de promouvoir à la fois les intérêts des travailleurs âgés et ceux des entreprises. Ces interventions ne requièrent pas nécessairement de dépenses importantes; au contraire, des réformes fondamentales peuvent souvent être menées à peu de frais. Les bonnes pratiques doivent être «adéquates» — en d'autres termes, elles doivent être adaptées à leur objectif et efficaces par rapport à leur coût. Elles doivent en outre faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation garantissant qu'elles atteignent le but fixé.

La discrimination basée sur l'âge conjuguée à une culture bien implantée de cessation précoce de l'activité professionnelle font que de nombreuses organisations, tant sur le lieu de travail qu'au sein de la collectivité, n'ont aucune expérience d'un ciblage positif des travailleurs âgés. Ceux qui tentent de réagir au vieillissement des effectifs partent donc généralement d'une base minime, voire inexistante. Il est important de rappeler, dès lors, qu'en matière de bonnes pratiques, tout changement, aussi infime soit-il et sans être considéré comme suffisant, peut avoir un impact positif.

Les bonnes pratiques de gestion d'effectifs vieillissants couvrent à la fois des mesures spécifiquement destinées à lutter contre les barrières de l'âge, et des politiques plus générales d'emploi ou de gestion des ressources humaines (RH) visant à instaurer un environnement dans lequel chacun pourra développer pleinement son potentiel sans être défavorisé par son âge. Certaines initiatives très spécifiques, telle que l'abolition de la limite d'âge dans les annonces d'offres d'emploi, peuvent cependant être adoptées sans modifier pour autant l'approche générale de l'ensemble de l'organisation vis-à-vis de la gestion des âges. On trouve donc des exemples de bonnes pratiques dans des organisations qui n'en conservent pas moins toute une série d'autres barrières de l'âge. La suppression totale de ce type de barrières exige une stratégie globale de gestion des âges.

La démarche d'investigation

Cette étude cherche à analyser la stratégie et les actions menées ou envisagées en direction des seniors à partir d'une compréhension de la situation globale des entreprises enquêtées, de la manière dont elles gèrent leur personnel, déterminent leur besoin de main d'œuvre et abordent la place de l'âge dans leur politique de gestion du personnel.

La partie centrale de l'étude a été consacrée à un travail d'enquête auprès de dix entreprises alsaciennes impliquées dans des actions en direction des seniors. Cette démarche qualitative a été complétée par le recueil d'un certain nombre de données chiffrées fournies par les entreprises (tableaux de bord, bilans sociaux, accords d'entreprise...) ainsi que par des informations recueillies sur leurs sites internet. La collecte des informations statistiques n'a pas été aisée et les éléments obtenus n'ont pas été très nombreux. Mais nous avons cependant pu recueillir un certain nombre de données concernant les effectifs et leur structure par âge permettant de saisir la place des seniors dans ces entreprises.

La construction de l'échantillon d'entreprises

La constitution de notre panel a été guidée par le choix de notre convention d'études qui était de sélectionner des entreprises déjà impliquées dans des actions en faveur des travailleurs âgés. Le problème essentiel a donc été de repérer des entreprises qui avaient déjà engagé une démarche en direction des seniors, ou amorcé une réflexion sur les effets prévisibles du vieillissement des salariés.

Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser les opportunités offertes par l'actualité de la thématique en prenant part aux différentes manifestations abordant la question du vieillissement des salariés. Nous avons notamment assisté à la matinée-débat organisée par la COPIRE Alsace en juin 2008 sur le thème « *Travailler plus longtemps, travailler différemment ? Comment se mobiliser pour l'emploi des seniors* » à laquelle participaient de nombreuses entreprises. Nous avons également participé aux trois petits-déjeuners/débats organisés par l'Institut du Travail en mars et septembre 2008 à Strasbourg et à Mulhouse, qui étaient respectivement consacrés à « *L'évolution des dispositions concernant les salariés en fin de carrière* » et à « *L'impact des nouvelles réglementations sur les salariés en fin de carrière* ». Ces rencontres ont rassemblé à chaque fois une trentaine d'entreprises. Elles y participaient soit en tant que témoins de pratiques innovantes, soit en tant qu'auditrices déjà sensibilisées et préoccupées par cette problématique et en quête de solutions. Nous avons aussi pris part à la journée d'information et d'échanges du 12 mai 2009 organisée par l'Institut du Travail sur « *La négociation sur l'emploi* » qui a réuni 200 personnes dont de nombreuses entreprises.

Chacune de ces rencontres a été l'occasion de présenter l'objet de notre étude. Cela nous a permis de repérer des entreprises pouvant entrer dans le champ de notre enquête et établir un premier contact. Toutes les entreprises avec qui nous avons échangé sur l'objet de notre étude se sont montrées très intéressées par notre projet. Certains interlocuteurs nous ont, à ce stade, assuré d'une participation de principe à notre enquête si elles étaient retenues dans notre panel.

Outre ce souci d'engagement des entreprises, nous avons également essayé d'avoir une diversité de secteurs d'activités, en privilégiant ceux où la problématique de l'emploi des seniors pouvait se poser. Le *secteur bancaire* a ainsi été retenu compte tenu de la part importante des seniors dans ses effectifs. Le choix s'est également porté sur le *bâtiment* et le *transport*, secteurs dont les conditions de travail difficiles posent particulièrement problème pour les salariés vieillissants. La sélection des autres secteurs a plus relevé des opportunités offertes par les rencontres avec des entreprises ayant eu l'occasion de présenter leurs politiques et actions spécifiques aux manifestations évoquées ci-dessus. Cela a été en particulier le cas de *l'industrie agro-alimentaire*.

La dernière préoccupation a été de trouver l'une ou l'autre petite entreprise.

Cette démarche très empirique nous a conduits finalement à sélectionner 10 entreprises qui répondaient à ces différents critères et qui étaient prêtes à nous accueillir pour un entretien dans des délais compatibles avec les contraintes de notre calendrier.

Les entreprises enquêtées

Parmi les dix entreprises enquêtées, quatre appartiennent au secteur de l'Industrie, (dont trois à l'Industrie Agroalimentaire), cinq aux Services (dont une aux Transports) et une fait partie du secteur du Bâtiment.

| Dénomination | Activité | Taille | Statut | Agés |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Bâtiment | Construction Gros et Second Œuvre | 135 salariés | Entreprise familiale Groupe régional | Moyenne 42 ans Chefs chantiers âgés |
| Transport | Transport de personnes | 100 salariés dont 80 conducteurs | Entreprise familiale Groupe régional | 45% des conducteurs ont > 45 ans |
| Hôpital | Activité hospitalière | 8 500 salariés (hors médecins) | Fonction publique | Moyenne 40,6 ans en baisse |
| Energie | Energie : réseau et commercialisation | 300 salariés | Régime IEN Groupe | Moyenne 44 ans |
| Banque | Activités finances | 1 350 salariés | Statut coopératif Groupe national | 52% > 45 ans |
| Produits sanitaires | Fabrication Produits sanitaires | 745 salariés +200 intérim | Groupe européen | Salariés vieillissants (surtout les femmes) |
| Agro-alimentaire 1 | Production alimentaire | 85 salariés | Entreprise familiale | Vieillessement des salariés |
| Agro-alimentaire 2 | Production boissons | 550 salariés | Groupe européen | Moyenne 50 ans |
| Agro-alimentaire 3 | Production alimentaire | 1 100 salariés | Entreprise familiale Groupe familial international | 15% > 50 ans |
| Distribution | Commerce et distribution | 3 000 salariés | Statut coopératif Groupe national | Moyenne 39 ans |

Les effectifs de ces entreprises sont compris entre 85 et 8 500 salariés, soit un intervalle très large. Parmi elles, quatre dépassent 1 000 salariés, ce qui est important étant donné la structure des effectifs dans les entreprises aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, mais pas forcément significatif, nous y reviendrons, d'un investissement plus marqué des entreprises de grande taille en direction des seniors.

Le poids des groupes est particulièrement important dans cet échantillon : huit des dix entreprises de notre panel font partie d'un groupe (international pour certains, mais parfois seulement régional), ce qui est significatif des nouvelles configurations productives qui émergent dans le système productif, et en particulier la croissance des groupes de la taille de PME. *Bâtiment*, *Produits sanitaires* et *Transport* sont ainsi des filiales de groupes qui ne dépassent pas 700 salariés. Quatre entreprises sont à caractère familial, et parmi elles, trois font partie d'un groupe qui a également cette caractéristique.

La part des seniors est variable selon les entreprises considérées, mais elle est dans l'ensemble plus élevée que celle que l'on peut observer en moyenne sur la région. Cette situation s'explique en grande partie par le mode de constitution de notre échantillon qui nous a amenés à sélectionner des entreprises déjà sensibilisées à la question du vieillissement de leurs salariés, souvent parce que le vieillissement de leur personnel leur paraissait devenir un problème à traiter.

Les entretiens

Le travail d'enquête a été conduit pour l'essentiel entre mai 2009 et octobre 2009 à l'exception de deux entretiens qui ont pu être réalisés dès 2008. Nous avons prévu initialement d'effectuer l'intégralité des entretiens en 2008, mais le retournement de conjoncture, qui a été particulièrement brutal au quatrième trimestre 2008, et les difficultés ressenties par un certain nombre d'entreprises nous ont incités à différer la plupart des entretiens.

Les interviews ont été réalisées à partir d'un guide d'entretien (cf. Annexe) sous la forme de questions et d'échanges. Il comprend des questionnements sur l'évolution de l'entreprise dans son contexte, la place des seniors dans la politique de gestion des ressources humaines et les actions menées en direction de ces travailleurs.

Les entretiens ont été menés auprès des directions d'entreprise, principalement au niveau de la direction des ressources humaines. Plusieurs contacts téléphoniques préalables ont souvent été nécessaires pour trouver la personne la plus au fait de la problématique seniors et donc de l'objet de notre étude. Par ailleurs, certains de nos interlocuteurs nous ont demandé de décaler les entretiens parce qu'ils étaient en pleine réflexion sur cette question, en train de construire un projet ou négocier un accord. Cela nous a permis de disposer des informations les plus récentes et de l'état des actions en cours ou envisagées.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été conduits de manière individualisée, à une exception près, et systématiquement enregistrés (sauf dans un cas en raison d'un refus de notre interlocuteur). Chaque entretien a été effectué par deux personnes afin de disposer de notes les plus complètes possibles et d'avoir la possibilité d'échanger et de confronter analyses et interprétations après chaque entretien. La plupart des interviews en vis-à-vis ont été complétées par des entretiens téléphoniques visant à obtenir des précisions et des suppléments d'informations. C'est le binôme qui réalisait les entretiens qui a fait les retranscriptions et la présentation synthétique de l'entreprise (incluant parfois des données extraites de documents fournis par quelques entreprises) qui se trouve dans la deuxième partie du rapport, en complétant l'information recueillie par l'exploitation des documents fournis.

II. Présentation des entreprises

Nous avons rappelé dans la présentation du cadre d'analyse et du contexte que l'enquête que nous avons menée dans dix entreprises de la région constituait la partie centrale de notre étude.

Dès lors, il importait de restituer le matériau recueilli lors des entretiens que nous avons effectués au dans les entreprises de notre panel. Le résultat de ces investigations est présenté pour chaque entreprise sous forme d'un résumé qui décrit l'essentiel du contexte, de la place des seniors et des actions engagées ou envisagées en direction de ces salariés.

Ces informations sont ensuite rassemblées sous forme d'un tableau synoptique qui permet d'avoir une approche synthétique et comparative du matériau recueilli.

Bâtiment

Cette entreprise de construction, qui résulte de la fusion en 1968 de deux entreprises du bâtiment, compte aujourd'hui 135 salariés. En 2007, elle est devenue une S.A avec un directoire et un conseil de surveillance. L'entreprise réalise des chantiers divers en neuf ou en réhabilitation (logements, tertiaire et industriel) et traite les marchés publics et privés. Elle intervient essentiellement dans le Bas-Rhin et surtout sur la Communauté urbaine de Strasbourg.

Evolution de l'entreprise dans son contexte

En raison de la conjoncture dans le bâtiment, très difficile depuis un ou deux ans, les effectifs ont été réduits (ils sont passés de 150 à 135 en un an). Le recours à des intérimaires est pratiquement stoppé, alors qu'ils étaient encore 30 l'année dernière. Pour faire face à ces problèmes, l'entreprise, qui se limitait jusque-là à des travaux de gros œuvre, a voulu développer l'offre de prestations à ses clients et devenir une entreprise générale de construction, dans le respect du développement durable. Un bureau d'études techniques a été rajouté et, autour de la maison-mère, une série d'entreprises filiales d'exécution des principaux corps d'état du second œuvre ont été créées, spécialisées en sanitaire, électricité, peinture, etc. et des ateliers spécialisés (mécanique, menuiserie et chaudronnerie/soudage, un magasin de négoce et de location de matériel pour le BTP). Le groupe regroupe ainsi 230 salariés. L'entreprise dispose de nombreuses qualifications professionnelles certifiées et s'est engagée dans la sécurité des employés et de l'environnement : elle est certifiée en sécurité selon le référentiel UIC pour la maîtrise des risques professionnels et la prévention des accidents du travail.

En 2008, l'entreprise comptait 150 personnes dont une douzaine d'apprentis. Aux services administratifs (10 personnes), commercial et achats (4), bureaux d'études et méthodes (10) et matériel et technique (10, dont 8 compagnons), s'ajoute le personnel des travaux : 14 cadres dont un directeur des travaux, un manager sécurité environnement, 4 conducteurs de travaux principaux et 8 conducteurs de travaux, 14 chefs de chantier (ETAM), 8 chefs d'équipe et 65 compagnons sur chantiers (ouvriers qualifiés, aides-ouvriers qualifiés et manœuvres (mais cette dernière catégorie est en voie d'extinction). Ce sont les postes de conducteurs de travaux TCE (tous corps d'état) qui se sont le plus développés ces dernières années. Des coordinateurs suivent tout le processus de la phase étude-conception jusqu'à la livraison. Le conducteur de travaux travaille de plus en plus avec des sous-traitants et il pilote aussi les ouvriers des entreprises satellites, c'est-à-dire de corps d'état de second oeuvre sur les chantiers. Ils ont le statut de cadres.

La promotion interne est privilégiée : on devient jusqu'à chef de chantier en grim pant les échelons. Au-delà (conducteur de travaux), il s'agit de jeunes recrutés qui sortent de l'école (niveau BTS et même maintenant licence et ingénieurs), ce qui a constitué un tournant il y a quelques années et a entraîné une inversion de la pyramide des âges, quand les conducteurs de travaux « anciens » sont partis à la retraite. Les conducteurs de travaux sont beaucoup plus jeunes (moins de 30 ans) que les chefs de chantier (plus de 55 ans) qu'ils respectent et dont ils souhaitent partager la mémoire et l'expérience. Ils travaillent en binômes, chacun apportant sa compétence.

Les conditions d'emploi prévoient un 13e mois, une prime de présence, une participation et une mutuelle complémentaire.

Les seniors dans l'entreprise

L'entreprise compte beaucoup de personnes d'origine étrangère, comme c'est le cas dans tout le BTP. Cette configuration pose des problèmes spécifiques en ce qui concerne les départs à la retraite, dans la

mesure où certains salariés n'ont pas cotisé suffisamment en France, ce qui les contraint à prolonger leur temps de travail. D'un autre côté, on observe que l'âge apporte un ralentissement dans l'accomplissement des tâches. Une accentuation des TMS se fait sentir et les maladies professionnelles vont aussi en augmentant. Des moyennes et pyramides des âges ont été établies en ce qui concerne les personnels des « travaux » pour les métiers sensibles. Dans la maîtrise et le gros œuvre, les chefs de chantiers ont en moyenne 51 ans, les chefs d'équipe, 40 ans, les coffreurs, 43 ans et les aides-coffreurs, 35 ans. Ce sont surtout les chefs de chantiers (ou plutôt leur départ en retraite), qui préoccupent l'entreprise. Dans deux ans, sur les 14 chefs de chantier, 6 auront plus de 55 ans. Les chefs de chantier qui vont partir ces prochaines années vont emporter leur savoir avec eux, ce qui est un réel problème dans la profession. Ce sont les chefs d'équipe actuels (moyenne d'âge de 40 ans) qui seront appelés à remplacer les chefs de chantier. Ils ne sont pas très nombreux et, de plus, il faut minimum un an et demi pour passer de chef d'équipe à chef de chantier, sachant que tous n'en ont pas le potentiel. Il faudra aussi former des chefs d'équipe parmi les ouvriers qualifiés.

Actions engagées ou envisagées

L'entreprise réfléchit à de nouvelles stratégies : diminuer la sous-traitance pour que les salariés puissent acquérir une plus grande polyvalence et éventuellement quitter les métiers du gros-œuvre pour rejoindre ceux du second-œuvre et ainsi passer des métiers de coffreur-bancheur ou finisseur-ragréeur à ceux de plaquiste, peintre, carreleur, poseur de revêtement de sols... Cette option peut s'avérer judicieuse dans le cadre des chantiers de rénovation et d'économies d'énergie qui constituent un marché en croissance.

Dans cette entreprise, la réflexion sur la diversification n'est pas directement en relation avec la problématique des salariés âgés. Il s'agit plutôt d'une volonté d'optimiser l'occupation du personnel et d'éviter de licencier dans le contexte de la crise du bâtiment. Des entretiens individuels annuels ont été mis en place afin de rationaliser le développement des RH par l'analyse des attentes des salariés et les besoins. Une préformation a permis aux intéressés de se confronter aux situations de travail. Finalement, 10 personnes ont été retenues pour suivre des formations AFPA, dans trois métiers: plaquiste, peintre-revêtement de sol et carreleur. Sur ces 10 salariés en formations de second œuvre, 7 ont moins de 40 ans et 3 ont entre 40 et 50 ans. L'entreprise estime qu'après 50 ans, les personnes ne veulent plus apprendre un autre métier.

En raison des risques de pénurie de chefs de chantier lorsqu'ils partiront à la retraite, l'entreprise cherche à les encourager à rester au-delà de l'âge légal pour faire appel à eux en tant que conseillers dans les services techniques de l'entreprise, tout en diminuant leur temps de travail. Deux salariés déjà à la retraite exercent d'ailleurs une activité à mi-temps dans l'entreprise : il s'agit d'un responsable administratif et d'un ancien conducteur de travaux qui est passé ingénieur étude de prix.

Un service « sécurité-conditions de travail » travaille avec le CHSCT de l'entreprise pour améliorer les équipements, l'organisation, les horaires (décalés selon la saison), la diminution des déplacements avec l'augmentation de la préparation du travail en atelier et la pose sur chantier. Un conducteur de travaux d'un certain âge est passé « coordinateur sécurité ». Par ailleurs, des séances de préparation musculaire sont envisagées pour tout le monde et l'entreprise est à la recherche d'un organisme qui pourrait assurer cette prestation auprès des salariés. L'entreprise travaille avec un ergonome de l'AGEFIPH sur un projet d'étude de postes, pour les métiers de finisseur et coffreur.

Transport

Cette entreprise d'une centaine de personnes fait partie d'un groupe indépendant à caractère familial qui compte 6 entreprises regroupant au total près de 400 salariés. Son activité principale est le transport de voyageurs. Elle connaît une croissance soutenue depuis quelques années et a de ce fait des besoins importants et réguliers de main d'œuvre. Ce phénomène est renforcé par le vieillissement de ses salariés qui se traduit par des vagues de départs à la retraite. Cette entreprise accorde globalement une place importante aux seniors et favorise le recrutement de personnes « plus âgées », tout en veillant à la diversité de son personnel.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Transport s'est positionnée depuis quelques années déjà sur le segment des activités occasionnelles délaissées par les grandes entreprises du secteur. Ces dernières fonctionnent en effet de plus en plus dans le cadre des marchés publics, avec des contrats annuels ou pluriannuels, leur permettant de s'organiser sur des périodes longues et leur garantissant leur chiffre d'affaires. Ce choix lui a permis de diversifier son activité et de l'accroître de manière conséquente. Mais elle doit faire face aux contraintes d'une activité fluctuante qui requiert une flexibilité élevée et nécessite une organisation complexe.

Le métier de conducteur d'autocars est exercé par 80% des salariés, ce qui conditionne toute l'organisation du travail et du temps de travail. L'activité de conduite est très variable dans la journée, et le temps de travail est segmenté par des coupures plus ou moins longues. L'amplitude de la journée de travail peut aller jusqu'à 14 heures pour un temps de conduite de 6 heures maximum.

L'enjeu majeur pour l'entreprise est de disposer à tout moment d'un personnel professionnel et fiable, alors même que le métier est difficile car contraignant au niveau des horaires décalés et des conditions d'exercice. Pour ce faire, elle a développé une politique volontariste de fidélisation du personnel, en investissant dans l'outil de travail et en mettant en œuvre une politique sociale attractive.

L'entreprise se distingue de beaucoup d'autres du secteur par son choix de privilégier les temps pleins ou les temps partiels choisis. Elle considère en effet que le temps partiel contraint ne satisfait pas le salarié et le pousse à partir, ce qui génère des coûts liés au recrutement. Le délai de prévenance est de 7 jours pour les plannings de travail, ce qui permet aux salariés d'anticiper et de s'organiser. Les salaires sont de 20 à 25 % supérieurs à ceux pratiqués dans le secteur, avec un treizième mois qui existe depuis très longtemps. La participation a été mise en place dans toutes les structures y compris celles de moins de 20 salariés. L'investissement en formation est élevé, de par la nature même du métier de conducteur qui requiert des formations obligatoires, tant initiales que continues.

Le parc d'autocars évolue aussi régulièrement, avec un équipement de plus en plus automatisé et dont l'ergonomie s'est beaucoup transformée. Cela s'est traduit par une amélioration sensible des conditions de travail.

Cependant, l'absence de hiérarchie constitue une difficulté car elle ne permet aucune possibilité de promotion voire de progression en termes de fonction, limitant l'attractivité pour des jeunes qui ne voient pas de perspectives de carrière professionnelle. Presque tous les conducteurs relèvent de ce fait de la même catégorie, la classe 9 de la convention collective. Très peu de salariés atteignent le niveau 10 qui ne concerne que le transport dit de « grand tourisme » (62 jours par an en dehors de chez eux). Les salariés habitent en règle générale à proximité de leur lieu de travail afin d'éviter des déplacements supplémentaires et pour minimiser les effets « négatifs » des coupures inhérentes au métier de conducteur d'autocar.

Il y a des représentants du personnel dans toutes les entités du groupe : lorsque la mise en place des comités d'entreprise n'est pas obligatoire, ce sont les délégués du personnel qui en remplissent les fonctions.

La place des seniors dans l'entreprise

Les seniors occupent une place importante dans cette entreprise où les conducteurs de plus de 50 ans représentent 45% du personnel. Cette situation résulte d'une politique de recrutement depuis une dizaine d'années de conducteurs de tous âges et en particulier de plus de 45 ans, de la fidélisation de la main d'œuvre qui se traduit par un turn-over faible et une ancienneté moyenne élevée.

Compte tenu de la part importante de salariés âgés, il y a toujours des départs à la retraite, mais ils se sont stabilisés après les gros pics de départs en 2003 à 2005. Cependant, il n'est pas exclu que l'entreprise ait à faire face à de nouveaux départs si le gouvernement annonce un durcissement des conditions d'accès à la retraite. Dans ce cas, les salariés concernés préféreraient partir plutôt qu'être soumis aux nouvelles règles.

Pour le métier de conducteur, il existe encore dans la conduite, un des derniers secteurs, une fin d'activité avec retraite à 55 ans pour les personnes qui totalisent plus de 25 ans de conduite. *Transport* compte plusieurs personnes de moins de 60 ans pouvant bénéficier de cette préretraite financée en grande partie par une cotisation supplémentaire des salariés et employeurs. Mais un congé de fin d'activité doit être compensé par un recrutement et le contrôle par la caisse de retraite est très rigoureux avec des pénalités et sanctions si la mesure n'est pas respectée.

L'entreprise a une politique seniors explicite, car elle considère que la diversité des salariés est une richesse, et qu'il est important que la composition de la main d'œuvre soit le reflet de celle de la clientèle (quelques femmes ont été recrutées, par exemple). Les seniors y sont donc particulièrement appréciés et valorisés. Leur expérience professionnelle est mise en avant ainsi que leur capacité d'autonomie, leur disponibilité, leur conscience professionnelle et leur ponctualité.

Face à des besoins de personnel important, *Transport* privilégie aujourd'hui le recrutement de personnes « plus âgées », considérant qu'elles sont rapidement opérationnelles et mieux adaptables et adaptées aux contraintes de l'activité. Le DRH s'inquiète toutefois de la mesure récente qui donne au salarié l'initiative du départ à la retraite rendant difficile une GPEC.

Les actions engagées et envisagées

Outre la politique sociale qui participe au maintien en activité des salariés âgés et favorise leur recrutement, plusieurs actions ont été menées pour améliorer les conditions de travail. Mais le vieillissement global du personnel a surtout conduit la direction à mettre en place une politique de prévention en matière de santé.

En matière de temps de travail, la direction a choisi de ne pas prendre en considération les périodes de sous activité qui peuvent se traduire par une durée de travail effective inférieure à la durée de référence. Quel que soit le temps de travail effectué, les salariés sont payés à temps complet, ce qui contribue à améliorer les conditions de travail.

Dans le domaine de la santé, la direction a mis en place avec le CHSCT et en accord avec les salariés, un examen médical annuel avec prise de sang. Il est effectué par le médecin du travail, en sus de celui qui est requis tous les deux ans dans le cadre du permis de conduire « Transport en commun ». Un focus particulier est porté sur les salariés de plus de 50 ans.

Hôpital

Cet établissement hospitalier public emploie un personnel non médical de 8 500 agents (8 000 équivalents temps plein). Deux tiers d'entre eux appartiennent au personnel soignant et éducatif, le tiers restant se partageant entre personnels technique, médico-technique et administratif. Ces salariés sont très majoritairement des femmes : elles représentent 91% du personnel soignant et les deux tiers des autres personnels non médicaux.

La fonction publique hospitalière présente la particularité, en matière de droit d'accès à la retraite, de se voir appliquer le classement des emplois en catégorie active ou sédentaire²⁴. Pour les premiers, la retraite peut être prise à partir de 55 ans, tandis que pour les seconds s'applique l'âge légal de 60 ans. Néanmoins, pour bénéficier d'une pension à taux plein, la règle générale de 40 ans de cotisations (en 2009) s'applique. À *Hopital*, 70% du personnel non médical relève de cette catégorie « active ».

L'évolution du secteur public hospitalier

Les soins hospitaliers constituent une activité de main d'œuvre : les trois quarts du budget d'un hôpital sont consacrés aux frais de personnels. Quoiqu'ils soient soumis à une logique d'équilibre budgétaire rigoureuse qui ne leur permet pas d'augmenter leurs effectifs, les hôpitaux publics doivent recruter un personnel nombreux jusqu'en 2015 pour remplacer les départs à la retraite : en 2015, 56% des personnels de la filière des services de soins occupés en 1999 ne seront plus en activité (58% dans la filière technique et ouvrière).

En cette période on assiste aussi à une transformation des pratiques de soins en même temps qu'à un vieillissement de la population soignée. Aussi un travail prospectif sur les métiers a été engagé justifiant la création d'un Observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière en décembre 2001. Celui-ci a publié en 2004 un répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière (plus de 200), et en 2008 une étude prospective des métiers sensibles de la fonction publique hospitalière.

La place des seniors dans l'établissement

La caractéristique commune au secteur hospitalier de compter une part importante d'agents de 50 ans et plus, supérieure à un quart des effectifs, se constate également dans l'hôpital étudié. La majorité du personnel non médical a plus de 40 ans (40,6 ans d'âge moyen). On observe cependant un rajeunissement au profit des moins de 40 ans. Les plus de 55 ans représentent 7% de l'effectif (5% chez le personnel soignant). Et si les départs en retraite constituent le premier motif de départ (30% en 2007), ils concernent moins de 3% du personnel et les recrutements 9% (assurant le maintien à un niveau constant des effectifs). Mais dans les années à venir, les fins de carrière vont s'amplifier.

Dans les métiers correspondant au service dit actif, l'usure au travail peut apparaître avant l'âge de 55 ans et les problèmes d'aménagement du poste se posent souvent avant. Les personnes autour de 50 ans commencent à avoir des difficultés, notamment en matière de troubles musculo-squelettiques (TMS). Ce n'est cependant pas la règle générale : la grande majorité n'a pas de problèmes de santé et il est fréquent qu'à 55 ans les salariés demandent à continuer de travailler jusqu'à 59-60 ans.

²⁴ Ce classement a été réalisé à l'origine par l'arrêté interministériel du 20 septembre 1949, puis par un arrêté du 5 novembre 1953. Il résulte aujourd'hui des tableaux annexés à l'arrêté du 12 novembre 1969 modifié à plusieurs reprises par des arrêtés ultérieurs. Il a un caractère strictement limitatif.

Actions engagées ou envisagées

L'hôpital est un lieu de travail où l'on est exposé au risque de TMS et on assiste à une légère progression du nombre des congés longue durée qui peuvent sans doute leur être imputés. Les dispositions prises pour prévenir plus largement les manifestations d'une usure au travail (incapacités partielles) ont consisté notamment en investissements dans de nouveaux matériels pour limiter les efforts physiques que réclament les soins aux malades (le service de gériatrie notamment a été « électrifié »). Ils ont été complétés par des formations à la manipulation des patients. Des changements sont aussi intervenus dans l'organisation du travail avec le développement de postes médico-administratifs qui viennent assister et délester les équipes d'infirmières, une réponse complémentaire qui permet d'offrir des postes adaptés pour les infirmières qui ont des TMS.

Le service interne de médecine du travail a fait l'acquisition d'un logiciel afin de « mesurer » les différentes pathologies des agents. Cet outil informatique permettra de disposer d'un suivi statistique de cette évolution pour permettre de mener des actions plus ciblées. Un technicien spécialisé dans la gestion des risques a également été embauché et des contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT, financés par l'établissement et l'Agence Régionale de l'Hospitalisation) ont été mis en place. Le premier a concerné les problèmes de manutention et l'utilisation de lits à hauteur variable. Un deuxième contrat est en voie de signature, axé sur les risques psychosociaux. Une psychologue du travail a également été embauchée. Ces améliorations des conditions de travail concernent évidemment l'ensemble du personnel soignant ; d'ailleurs les générations qui ont moins de 10 ans d'ancienneté y accordent souvent plus d'importance que les plus anciennes.

Les contraintes financières ont réduit les possibilités de reclassement pour toutes les personnes qui demandent des aménagements de postes : au lieu de les affecter à des emplois administratifs protégés il faut désormais utiliser réellement les compétences des personnes dont on aménage le travail. Si la médecine du travail indique qu'il y a des problèmes, des solutions sont recherchées au cas par cas, mais les procédures ne sont pas assez professionnalisées (du point de vue de la direction). La logique de reclassement en interne et d'aménagement des postes doit être redéfinie.

Les syndicats ont demandé que soit mieux pris en compte le vieillissement des personnels et que soit notamment développé le tutorat, au sens où des agents plus âgés seraient référents des nouveaux. L'idée a été bien reçue mais, sur le terrain, des difficultés en ont suspendu l'application car on est dans une gestion à flux tendu du personnel. Il est donc impossible de vraiment détacher quelqu'un pour accompagner les nouveaux venus au-delà du premier accueil. En outre, cette forme de transmission n'est pas demandée par les jeunes qui auraient tendance à la rejeter. Sont ainsi apparues des différences de conception du travail : la professionnalisation s'affirme face aux vocations d'antan. L'accès aux emplois hospitaliers est aujourd'hui largement ouvert et les motivations sont variées.

Dans les secteurs techniques (ouvriers qualifiés, électriciens, etc.), *Hôpital* rencontre de fortes difficultés de recrutement pour remplacer les départs en retraite. Il arrive qu'il faille proposer des contrats à des personnes déjà parties à la retraite, qui ainsi arrondissent leur retraite en travaillant moins qu'avant. Pour le personnel soignant, le recours à cette formule est très rare mais c'est déjà arrivé (pour des infirmières de bloc opératoire).

Pour accompagner les candidats au départ en retraite dans leur décision, l'assistante sociale a été à l'initiative de formations, notamment sur l'estimation des incidences financières de leur changement de statut.

Energie

L'entreprise, de dimension locale (non nationalisée en 1946), vient de se constituer en groupe afin de dissocier son activité de gestion de réseau (gaz) et celle de la commercialisation de l'énergie, conformément à la réglementation européenne sur l'ouverture de ce marché à la concurrence.

Les salariés des industries électriques et gazières (IEG) ont une situation singulière en ce qu'ils sont régis par un statut de branche qui ne peut évoluer que par la voie réglementaire. Celui-ci assure aux personnels un emploi à vie, un régime de sécurité sociale particulier et un régime de retraite propre (les retraités demeurent des agents de leur entreprise « en inactivité »). En outre, la distinction en vigueur dans les fonctions publiques entre services actif (et insalubre) et sédentaire s'applique également dans les IEG, ouvrant droit à prendre sa retraite à 55 ans. La transformation des entreprises initiales en groupes comprenant des filiales a été opérée avec une incertitude sur certains aspects du statut, en particulier sur la possibilité, pour les filiales de commercialisation notamment, de recruter des salariés selon le droit commun. Mais dans celle ici étudiée, tous les personnels des filiales relèvent du statut des IEG (mais on ne trouve des agents en service actif que dans l'entreprise de gestion du réseau).

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

L'entreprise a dû adopter un plan de réduction de ses effectifs qui sont passés de 400 à 300 (avant la restructuration et la dissociation entre activité de distribution et de commercialisation). La dernière vague de recrutements importants date des années 90. Il en résulte un vieillissement sensible du personnel : la moyenne d'âge est de 44 ans.

Outre les effets de la mise en concurrence qui oblige à contracter la masse salariale, les transformations qu'a connues l'entreprise concernent les activités des salariés et leurs métiers. Cela se traduit par une élévation du niveau de compétences des agents intervenant sur le réseau comme chez les commerciaux, ainsi que, pour les premiers, par une forte réduction de la pénibilité du travail. L'usage du gaz naturel dans les années 70 a constitué un changement majeur, puis les progrès technologiques ont considérablement transformé les conditions de surveillance et d'entretien du réseau. En outre, le recours à la sous-traitance notamment pour les travaux de terrassement a également réduit la pénibilité pour les agents d'intervention : le gazier trouve le trou ouvert avec les tuyaux posés, il lui reste à opérer les raccordements et à faire la mise en gaz. Chaque gazier a une permanence d'astreinte toutes les 6 semaines. Il n'y a pas de travail de nuit permanent, car le réseau fonctionne tout seul. Les contrôleurs, qui relèvent du service actif, se déplaçaient jadis à pied ou à vélo, aujourd'hui ils le font en voiture. Cette forte réduction de la pénibilité du travail a pour effet une nette diminution des incapacités physiques liées au vieillissement.

De nouveaux métiers apparaissent, d'autres ont disparu. Les commerciaux ont changé notamment depuis 4 ans. Ils ne se contentent plus d'enregistrer des demandes de raccordement, il leur faut démarcher la clientèle. Le collège exécution représentait en 1988 45% du personnel, aujourd'hui c'est moins de 35%. Les tâches intermédiaires en revanche sont passées de 35 à 50%. Compte tenu de la stabilité d'emploi liée au statut, cela suppose un important effort de formation pour accompagner l'évolution des métiers et des techniques auxquels sont consacrés les deux tiers du plan de formation qui représente 5 à 6% de la masse salariale depuis 15 ans. Il n'y a d'ailleurs pas de diplôme national du métier de gazier. Ce sont des installateurs sanitaires qui sont recrutés puis formés. En outre, le statut du personnel fait obligation à l'entreprise de construire des schémas de carrière pour assurer son activité jusqu'à sa dernière année d'emploi. Néanmoins des progrès restent à faire et depuis dix ans des changements sont intervenus afin de mieux identifier les postes, de déterminer la correspondance activités-compétences, d'anticiper

l'évolution des métiers et des personnels en individualisant une classification des compétences. Sur ces sujets, de l'évolution des métiers, des recrutements, des mutations internes, les syndicats se montrent très vigilants et jouent leur rôle de contre-pouvoir.

La place des seniors dans l'entreprise

Aujourd'hui, il y a un décalage des conditions d'âge pour les recrutements (on peut recruter théoriquement quelqu'un de 55 ans) et les fins d'activité : avant 65 ans l'employeur ne peut plus prendre l'initiative du départ en retraite. Les salariés doivent avoir toujours avoir cotisé 40 années dont 37,5 années dans les IEG pour toucher une retraite pleine. Mais le bénéfice des départs à 55 ans reste ouvert pour les salariés sur des postes de « service actif ».

La réforme intervenue sur l'âge d'accès à la retraite rend cependant aujourd'hui plus difficiles les prévisions sur les départs : quelle sera la proportion des agents qui voudront prolonger leur activité pour améliorer leur niveau de pension ? En outre, certains agents qui pensaient pouvoir s'arrêter dans un délai de deux-trois ans se trouvent contraints de retarder leur départ, parfois de cinq-six ans, ce qui pose un problème de remotivation.

Actions engagées ou envisagées

Un accord de branche relatif à l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges a été signé en février 2008. Il prévoit notamment l'organisation d'un entretien professionnel approfondi « de jalonnement de carrière » à partir du 45^e anniversaire, le recours à la formation pour accompagner le développement des compétences, le transfert des connaissances entre générations, le soutien de l'employabilité de chaque salarié tout au long de sa vie professionnelle et l'adaptation des rythmes de vie au travail, notamment en deuxième partie de carrière.

Mais pratiquement, Il n'est pas facile de faire accepter des changements professionnels quand on sort les personnes de leur milieu habituel. Tant qu'elles restent dans leur environnement, elles sont capables d'apprendre et d'évoluer beaucoup. S'il faut les sortir pour un poste plus sédentaire de magasinier, d'outilleur ou administratif, ou qui implique des contacts avec les clients, il faut assurer un accompagnement important. Et plus globalement, l'adaptation à la nouvelle logique concurrentielle représente un changement culturel profond.

Il est à noter que dans le groupe analogue assurant la fourniture d'électricité, la filialisation a été l'occasion de créer une entreprise dédiée à la relève des compteurs (un travail à faible valeur ajoutée), avec un recrutement spécifique réservé à des chômeurs de longue durée de plus de 50 ans (une quarantaine) qui y travailleront 10 ans.

Banque

Deux banques départementales ont fusionné en 2004, pour n'en former qu'une, regroupant ainsi 100 agences, plus de 102 000 sociétaires et 1300 collaborateurs dont 800 conseillers et experts. Cette fusion s'est faite sans plan social mais par une répartition par métiers dans un esprit « *d'importance accordée aux personnes* ». Elle a entraîné une réorganisation des services (spécialisation des services des deux ex sièges), des mobilités et des sessions de formation. Elle a donné aussi l'occasion de procéder à des entretiens de carrière très poussés. Par ailleurs, cette banque ayant fusionné récemment avec une autre n'existe plus en tant que groupe (le groupe est composé de deux réseaux). Elle a changé de branche, quittant l'AFB pour entrer dans la branche mutualiste.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Au 1^{er} janvier 2005, *Banque* employait 1548 personnes (soit 1480 ETP) et au 1^{er} janvier 2009, 1344 personnes (1276 ETP). Cette diminution, étalée sur quatre années est la conséquence de départs en retraite et de démissions non remplacées. Deux tiers des effectifs travaillent en agences, de 4 à 40 personnes, dans le secteur commercial (bac + 2 ou 3 minimum). La promotion interne est privilégiée et l'avancement de carrière se fait selon une progression bien définie : le collaborateur commence à l'accueil, puis s'occupe de portefeuilles de particuliers, se spécialise, devient expert (clientèle aisée, voire patrimoniale, expertise financière...), enfin, manager d'agence (plus ou moins grande).

On observe peu de turn-over en Alsace, les conditions d'emploi sont très favorables et peu de salariés souhaitent quitter la région. Il y a une mobilité interne d'environ 200 personnes par an, à la demande de l'entreprise ou du salarié. Les quelques démissionnaires sont plutôt jeunes (dans leurs premières années). Un plan de carrière peut se suivre de manière verticale ou transversale. Il est considéré comme peu souhaitable de garder les personnes longtemps dans le même métier. La règle de « pas moins de 3 ans, pas plus de 5 ans » est appliquée.

Un rééquilibrage du siège vers les réseaux étant souhaité, un plan d'accompagnement des mobilités (PAM) a été mis en place pour les collaborateurs qui sont amenés à quitter le siège. Pour les métiers commerciaux, il y a des incitations depuis quelques années mais qui viennent « en plus ». *Banque* a également signé un accord d'égalité professionnelle hommes/femmes, assorti d'une série de mesures comme l'aide aux gardes d'enfants en fonction du retour à temps plein des collaboratrices (jusqu'à 200 euros par mois environ) et a institué un rattrapage des salaires pour ceux qui gagnent moins qu'une certaine somme malgré une certaine ancienneté (si disparités au sein d'une même classification, de B à K). Des salaires minimum sont fixés par métier.

Place des seniors dans l'entreprise

52% des salariés ont plus de 45 ans. L'âge moyen est de 44 ans et 2 mois, l'ancienneté moyenne de 20 ans et 3 mois. Mais la pyramide des âges n'est pas une préoccupation importante à *Banque*. Chaque année, une soixantaine de personnes sont recrutées, plutôt des jeunes, même si le principe de base est qu'aucune discrimination d'âge, de couleur, de sexe, n'est acceptable. L'entreprise n'est pas concernée par de grosses disparités dans sa pyramide des âges, les départs en retraite étant réguliers. L'âge moyen de départ en retraite est de 58 ans et demi. Les métiers de la banque, très masculins à une époque, se féminisent ces dernières années. La mixité d'âge dans les équipes en agences est prise en compte pour des raisons de « mémoire de l'agence » et pour des raisons d'équilibre, en fonction de la clientèle.

Des métiers deviennent moins évidents à partir d'un certain âge : par exemple, à 55 ans, on peut accompagner une personne du siège vers le réseau, mais cela rend son évolution plus difficile. Le principe est que la personne ne va perdre ni sa classification ni son salaire, même si elle occupe un poste moins élevé en allant dans une succursale. Des personnes du réseau souhaitent rejoindre le siège, c'est parfois un contexte relatif à l'âge, lié au changement d'organisation, à Internet, à de nouveaux produits, à la pression commerciale...). Le métier a changé et certains s'y adaptent difficilement, il faut atteindre des objectifs quantitatifs, proposer des produits aux clients, anticiper les événements des clients... Les changements de comportement de la clientèle et le fait que l'on demande aux personnes en agence d'être des commerciaux peuvent peser sur le travail des plus anciens et posent parfois des problèmes d'adaptation aux nouvelles normes... Des personnes ressentent un état de stress, lié surtout aux incivilités. Un groupe de travail sur le stress mené avec le CHSCT travaille sur cette question. L'entreprise enregistre quelques cas de dépression liés à ces difficultés. Des personnes sont en longue maladie mais le DRH ne constate pas d'abus.

Actions engagées et envisagées

L'accord seniors, dit de gestion des deuxièmes parties de carrières, prévoit un rapport annuel avec une focale seniors sur un bilan de l'état et de l'évolution de l'emploi des seniors. Il s'appuie sur 3 objectifs quantifiés (un 4^{ème} reste à établir) concernant les plus de 45 ans, avec des paramètres permettant de suivre les changements :

1. *évolution des classifications* : un pourcentage des effectifs seniors, incluant les 60-65 ans, vont connaître une promotion sur la période 2009-2011 : un minimum de 8,5% par an des techniciens et de 3% des cadres doivent bénéficier d'un changement de classification. Ce sera sans doute difficile à atteindre pour les plus de 55 ans.

2. *taux annuel des périodes de professionnalisation* : pour l'ensemble des collaborateurs de 45 à 65 ans, un taux minimum de 10% des personnels va bénéficier par période annuelle d'une formation pour préparer de nouveaux métiers, par exemple conseiller financier, les périodes de formation durant d'une vingtaine de jours, fractionnés, jusqu'à plusieurs mois, sur la base d'un volontariat « incité ». Cet objectif nécessitera un changement des mentalités.

3. *entretiens de deuxième partie de carrière* : en plus de l'entretien annuel, à partir de 45 ans et 5 ans après, un salarié pourra demander un entretien pour faire le point sur sa carrière et ses projets professionnels. Le choix de la personne qui va assurer cet entretien (DRH ou/et un intervenant extérieur) est encore en discussion. À partir de 55 ans, les entretiens, obligatoires, se dérouleront tous les 5 ans, à l'initiative de l'employeur afin d'aborder aussi la problématique « retraite ». Un support dédié va être réalisé pour mener ces entretiens. Des efforts de communication seront déployés pour expliquer la démarche et faire connaître les procédures : brèves quotidiennes en ligne, journal interne, conférence de direction...

Il manque un 4^e objectif à l'accord : il pourrait être le recrutement en CDD longue durée de seniors motivés de plus de 55 ans, surtout des experts, pour des missions spécifiques (l'entreprise ne dispose pas encore des informations juridiques complètes sur le sujet).

Produits sanitaires

L'entreprise a été créée en Allemagne en 1818. A l'époque, il s'agissait d'une filature de coton, dont l'activité s'est transformée progressivement en activité industrielle de fabrication de produits médicaux à usage unique en milieu hospitalier, maisons de retraite, pharmacies ou domiciles et assure le marketing et le négoce des produits fabriqués ; des ateliers « soins services » proposent des formations pour la prise en charge de l'incontinence, perfusions, plaies, lombalgies, orthèses. L'entreprise appartient à un groupe leader des produits d'hygiène en Europe, avec 2 000 produits, près de 9 500 collaborateurs, 37 filiales dans le monde, plus de 1,38 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2008. La filiale française est la plus importante du groupe et compte 2 usines, 1 centre logistique, une implantation commerciale et un siège. L'usine qui concerne cette étude se situe à côté du siège, à l'entrée d'une vallée vosgienne.

Contexte de l'entreprise

L'entreprise compte 745 personnes (l'effectif varie entre 730 et 765 ces 7 dernières années dont une trentaine de CDD) auquel se rajoutent environ 200 intérimaires. Il y a toujours entre 15 et 20 apprentis.

Le personnel se partage en 3 populations (activité, métiers, âge) très différentes :

Activité commerciale : les délégués commerciaux, directeurs régionaux, assistants commerciaux, infirmières conseil, médecins... constituent une population jeune, mixte, très qualifiée, souvent en déplacement (250 personnes, presque toutes cadres, dont 55% d'hommes et 45% de femmes).

Gestion et administration : 250 personnes, presque toutes employées, dont 40% d'hommes et 60% de femmes relèvent surtout des plateaux administration des ventes (ADV) pour la gestion des commandes.

Production : 250 personnes, auxquelles s'ajoutent des intérimaires, travaillent en 4x8 du lundi au samedi et se partagent entre 2 secteurs fortement différenciés :

- l'activité incontinence : les équipements sont modernes et automatisés avec des qualifications élevées : Bac professionnel, Bac technologiques (maintenance). Ce sont surtout des hommes jeunes.
- l'activité médicale (à usage unique) : les équipements sont plus traditionnels, semi-automatisés avec des postes où les interventions manuelles restent importantes. Ces postes nécessitent des rotations pour limiter les TMS. Ce sont principalement des femmes plus âgées.

Les 3 catégories de qualification sont relativement équilibrées avec environ 1/3 d'ouvriers, 1/3 d'employés et 1/3 de cadres. Globalement, il y a un peu plus d'hommes que de femmes. Les hommes sont plus ouvriers (37.8%) et cadres (35%) ; les femmes sont plus employées (40%) mais à égalité cadres ou ouvrières.

La politique de formation est intense et la promotion interne est privilégiée. La mobilité inter-établissements est rare dans la mesure où les implantations sont éloignées. Le personnel est fidèle, il y a très peu de turn-over. 27% du personnel a plus de 20 ans d'ancienneté et 45% plus de 15 ans mais 24 % des cadres et 65% des ouvriers.

Place des seniors dans l'entreprise

La projection de la pyramide des âges a laissé apparaître que la population de production, surtout les femmes, était vieillissante. *Produits sanitaires* est soucieuse de l'emploi des femmes, qui sont pour la plupart originaires des environs. L'automatisation reviendrait cher, augmentant les coûts et donc les prix. La moyenne d'âge globale est de 40,7 ans, hors apprentis ; elle est identique pour les hommes et les femmes. Les employés sont plus jeunes : 39 ans en moyenne (40 ans pour les hommes et 38 ans pour

les femmes). La moyenne d'âge des cadres est de 40,5 ans mais 42 ans pour les hommes et 39 pour les femmes. Mais la moyenne d'âge des ouvriers est de 42,5 ans avec 40 ans pour les hommes et 45 pour les femmes. De plus, l'entreprise voit avec une certaine appréhension l'âge de la retraite qui va reculer. Tous ces facteurs ont mis l'entreprise en alerte et l'ont poussée à vouloir anticiper sur la pyramide des âges et des compétences, surtout pour les équipes de femmes qui travaillent sur les équipements semi-automatisés, comportant des risques de développement des TMS. La question de la transmission de certaines compétences a également été posée.

Actions engagées et envisagées

Produits sanitaires a fait appel à un consultant externe, en binôme avec un manager de l'entreprise (de 53 ans avec 23 années d'expérience, responsable de production et très apprécié). Une commission « seniors » (autour du médecin du travail) a proposé une démarche validée par le CE et le CHSCT. Elle a consisté à recenser la population des seniors : « les plus de 45 ans » au départ, (150 personnes, soit 20% des permanents), réaliser des entretiens, faire émerger les difficultés et les projets professionnels et personnels à mi-carrière et prévoir l'accompagnement des projets (formation, mobilité...). Entre temps, l'entreprise a décidé de repousser l'âge de la prise en compte des seniors à 55 ans, estimant qu'à 45 ans, « *on commence tout juste à être performant* ». Au moment de l'entretien les salariés sont appelés à exprimer leur ressenti par rapport à leur fin de carrière, leurs projets, leurs attentes...

Des plans d'actions ont d'ores et déjà été mis en place : amélioration de postes de travail, formation pour répondre aux difficultés informatiques seniors, FLE (français langue étrangère), mobilité interne ou externe pour des problèmes de santé (syndrome du canal carpien). Une dizaine de projets de formations qualifiantes ont été mis en place, avec des modalités spécifiques (accompagnement, recherche de patrons, congé sans solde pour acquérir de nouvelles compétences) et, plus rarement, des échanges de postes entre établissements (2 opératrices qui connaissent des problèmes TMS sont passées à des postes de SAV clients).

Des plans de retraite progressive ont été présentés au secteur tertiaire (bureaux, commerciaux), cependant encore peu concerné à l'heure actuelle, car plus jeune en moyenne qu'à la production.

Des aménagements des contrats de travail sont également prévus, ou ont déjà été mis en place, avec des temps partiels choisis à 80%, « *pour ne pas avoir à travailler les nuits du vendredi et du dimanche, ce qui est généralement souhaité par les salariées d'un certain âge* ».

Des permanences dans l'entreprise ont été organisées pour les volontaires qui souhaitent consulter un ostéopathe travaillant sur les causes des problèmes de santé, les torsions lombaires, les tendinites.

Un groupe de travail avec le CHSCT s'est également mis en place par rapport aux handicaps, afin de repérer les personnes qui seraient susceptibles de demander à être reconnues comme handicapées. L'objectif est d'améliorer les conditions de travail et pour cela, de pouvoir travailler en amont sur la conception des postes de travail avec un ergonome de l'AGEFIPH.

Agroalimentaire 1

Créé en 1946, cette société fabricant des denrées alimentaires sèches est une entreprise familiale indépendante de 86 salariés ayant pu s'imposer avec succès sur le marché national et international, tant en grande distribution qu'auprès des professionnels de la restauration. Elle compte parmi les six derniers fabricants nationaux du produit, dont quatre seulement sont des entreprises familiales. La capacité de production est de 15 000 tonnes par an, soit 4 % du marché national. Le chiffre d'affaire de 2008, en constante augmentation, est de 28 M€, dont 12 % à l'export.

Trois membres de la famille se répartissent la gestion de l'entreprise. Le premier est responsable des finances et de la communication, alors que le deuxième se charge de la commercialisation et du marketing et le dernier des achats, de la fabrication et des investissements.

L'entreprise est organisée autour de trois pôles : le premier regroupe la production et le conditionnement, le deuxième est constitué de la maintenance et le troisième, très réduit, comprend les fonctions administratives au sens large.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Dans un secteur en déclin, l'entreprise doit faire face, depuis plusieurs années, à des enjeux de plus en plus critiques, liés à la concurrence des pays à bas coûts, à la législation environnementale française plus stricte et à la difficulté de trouver une main d'œuvre qualifiée. Dans cette perspective, l'entreprise est en train d'agrandir ses locaux, augmenter sa production et diversifier ses canaux de production.

Les équipements industriels évoluent constamment pour rester toujours performants et garantir une qualité irréprochable des produits labellisés IGP (indication géographique protégée). Toute l'usine est câblée en réseau de fibres optiques et représente un outil de production très moderne, avec une informatique de pointe et une logistique entièrement refondue. Dernière extension, un bâtiment de 4 000 m², stockeur automatisé, permet les chargements directs dans les camions.

Afin d'améliorer la qualité des postes de travail des opérateurs et accroître la flexibilité des lignes de production, l'entreprise s'est lancée dans une démarche importante de robotisation des lignes de production. Il en est résulté d'importants besoins de transformation des compétences nécessitant de consentir d'importants efforts de formation et de flexibilité. Malgré des besoins moindres en personnel, il n'y a eu aucun licenciement. Tous les salariés ont été reclassés et une réorganisation du temps de travail a été opérée pour dégager des postes.

La gestion de l'entreprise a un caractère familial, voire « paternaliste ». Les salariés sont pour la plupart issus des proches communes et connaissent l'entreprise depuis toujours, car un ou plusieurs membres de leur famille y travaillent ou y ont travaillé. Un dialogue social informel est favorisé, voire encouragé, et le personnel se montre très fidèle à l'entreprise. Il n'y a cependant pas d'instances représentatives des salariés, ni de CHSCT, ni de syndicats, et donc pas d'accord d'entreprise. Les salariés bénéficient néanmoins de dispositions très avantageuses, notamment en matière de rémunération. Ces dispositions sont plus favorables que celles prévues dans l'accord de branche applicable à l'entreprise.

La place des seniors dans l'entreprise

Le plus souvent, le salarié fait sa carrière entière dans l'entreprise. La plupart des formations dont il bénéficie se font en interne. Le turn-over paraît inexistant et l'âge moyen augmente.

Il n'y a pas de politique « seniors » globale et les seniors sont appréciés et valorisés. Ils sont décrits comme expérimentés, consciencieux, compétents et scrupuleux. Les seniors sont considérés comme disponibles et ayant un très faible taux d'absentéisme.

A noter cependant que, depuis 2004, de nombreux salariés, inquiets de devoir prolonger leur carrière, ont préféré faire valoir leur droit à la retraite et à bénéficier d'un départ anticipé pour longue carrière. Mais le vieillissement global du personnel a surtout conduit la direction de l'usine à chercher à améliorer les conditions de travail.

Les actions mises en place ou envisagées

Concernant l'obligation d'élaborer un plan d'action avant 2010, l'entreprise sera couverte par un accord de la branche qui est en cours de négociation. Aucun plan ne sera élaboré au niveau de l'entreprise.

Par contre, depuis de nombreuses années, plusieurs actions sont menées pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors jusqu'à la retraite, voire à encourager ponctuellement leur retour à l'emploi. Ces actions sont ponctuelles et s'inscrivent plutôt dans la culture paternaliste de l'entreprise qui induit une forte volonté de fidéliser les salariés.

A ce titre, les besoins des salariés sont entendus, notamment en matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, dans le cadre de « cercles qualité ». Deux études ont été menées ces dernières années auxquelles ont été associés le médecin du travail et les salariés. La première, portant sur le bruit, a suscité la création de bouchons moulés pour chaque salarié. La seconde, initiée en 2008, après une augmentation des demandes de reconnaissance de maladies professionnelles au titre des troubles musculo-squelettiques (TMS), a porté sur l'ergonomie des postes de travail. Suite à cet état des lieux « TMS », de nombreux postes ont été robotisés. L'ensemble des tâches ont été redistribuées et aucune suppression de poste n'a eu lieu.

Pour s'adapter aux évolutions rapides des équipements industriels, tous les salariés sont formés pour développer leur technicité et faire face à d'éventuelles difficultés d'adaptation. Les salariés changent fréquemment de postes et sont fiers de ces promotions internes. Un travail sur l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles est réalisé depuis de nombreuses années, même si rien n'est formalisé, pour éviter le départ de salariés compétents et performants.

L'attachement aux salariés seniors est très fort. De chaque départ à la retraite on estime qu'il constitue une « perte de mémoire » pour l'entreprise. De ce fait, celui-ci est anticipé et entraîne la mise en place d'un dispositif de tutorat.

Enfin, l'entreprise fait souvent appel à d'anciens salariés partis en retraite en cas d'augmentation provisoire de la charge de travail dans le cadre du cumul emploi-retraite. Cette situation témoigne de l'attachement très fort entre l'entreprise et ses salariés.

Agroalimentaire 2

L'entreprise appartient à un groupe international comptant 1 400 salariés dont 600 sont employés sur le site de production étudié. Le secteur dont relève l'entreprise a un marché en net déclin depuis de nombreuses années. Ainsi l'entreprise n'a conservé qu'un seul site de production alors qu'elle en avait quatre en 2000. Récemment encore un projet de restructuration a été adopté qui va se traduire par une réduction d'effectifs d'un peu plus de 200 emplois dont une centaine sur le site de production.

Une autre conséquence est un vieillissement du personnel : la dernière vague de recrutements nombreux remonte à 1983 et, du fait d'une politique constante de fidélisation des salariés, les recrutés d'alors sont toujours en poste, avec 25 ans de plus. Les départs provoqués par les plans sociaux successifs ont été essentiellement ceux des travailleurs les plus âgés, volontaires pour cesser leur activité. Toutefois, la moyenne d'âge entre 45 et 50 ans (surtout à la production) contraint l'entreprise à maintenir en emploi un nombre important de salariés ayant une grande ancienneté. Le défi pour l'entreprise est désormais de pouvoir faire de cette contrainte une opportunité en matière d'amélioration des conditions de travail.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

L'enjeu pour l'usine qui dispose d'une large autonomie de gestion est de maintenir sa compétitivité et ainsi d'attirer des volumes de production réalisés à l'étranger. L'objectif paraît mobiliser l'ensemble du personnel de l'usine. L'atout de l'usine est d'avoir bénéficié d'une excellente maintenance de l'outil de production et d'une constante modernisation.

Les équipements ont ainsi considérablement évolué dans le domaine de l'automatisation et dans celui du pilotage des machines. Il en est résulté d'importants besoins de transformation des compétences nécessitant de consentir d'importants efforts de formation appliqués à des salariés initialement embauchés sans diplômes ni qualifications, quand il y avait encore beaucoup de manutention. Aujourd'hui ces salariés ont dû apprendre à conduire les machines depuis un ordinateur.

La réduction des effectifs de l'entreprise a été très rapide : en 2001 elle comptait encore 4 500 emplois. La restructuration qui a été opérée s'est traduite par des plans sociaux pour les entreprises qui ont été fermées, mais elle a permis le transfert à l'usine de leurs volumes de production. Elle s'est faite aussi par l'externalisation de certaines fonctions, notamment la distribution, revendue en 2008 (2 000 personnes), ce qui a représenté une rupture culturelle au sein de l'entreprise, ou encore le transport. Les postes qui doivent être conservés correspondent aux trois fonctions essentielles pour l'usine : la fabrication, le conditionnement et la maintenance sur panne (la maintenance préventive a été externalisée).

Une particularité de l'usine est le nombre réduit de cadres : sur les 550 à 600 salariés (700 en périodes estivales), ils forment une équipe d'une vingtaine de personnes. De même, le personnel d'encadrement intermédiaire et les agents de maîtrise ne sont qu'une quarantaine. Ceux-ci viennent le plus souvent de la base et ont bénéficié d'une promotion interne.

Le domaine où la continuité est maintenue est celui de la politique sociale de l'entreprise. Les moyennes de salaires, notamment à la production, sont élevées et les efforts de productivité ont toujours porté sur la modernisation des équipements (entraînant en général des besoins moindres en personnel), et n'ont pas entraîné des réductions de rémunération, ou des augmentations du temps de travail. Quant aux réductions de postes, elles conduisent le plus souvent à une redéfinition du périmètre de l'activité des salariés et une augmentation de leurs responsabilités, entraînant à la fois certification et majoration de la rémunération. Et si, toutefois, le poste de reclassement correspondait à une classification moindre que le poste précédemment occupé, un accord d'entreprise prévoit le maintien du salaire antérieur. Cela explique que le personnel se montre très fidèle à l'entreprise.

La prise en compte des seniors dans l'unité de production

Les différents plans sociaux qui se sont succédés ont favorisé les départs volontaires notamment en fin de carrière avec des conditions incitatives appuyées par les mesures en vigueur (dispositif de Cessation d'Activité des Travailleurs Salariés, dispositions Fillon pour longues carrières). Ce sont donc surtout des salariés de 56 ans et plus qui sont ainsi partis et il reste très peu de travailleurs de plus de 57 ans, mais en revanche une forte proportion entre 50 et 57 ans.

Le départ des salariés à l'âge où ils le souhaitent est considéré par l'entreprise comme faisant partie de leurs droits. Si l'un veut partir de façon anticipée alors qu'il est considéré comme particulièrement compétent, on ne cherchera pas à le convaincre de rester, car c'est un poste qui permettra de promouvoir quelqu'un d'autre, moyennant une formation éventuelle. Inversement pour celui qui veut rester dans l'usine alors qu'il ne peut conserver son poste, l'entreprise a la volonté de lui proposer un reclassement. Elle considère en effet que l'inaptitude à tenir un poste doit être traitée comme un handicap nécessitant l'aménagement d'un poste plutôt que le reclassement hors des ateliers (ce qui fut la méthode appliquée antérieurement). Et en tout état de cause, on ne licencie pas pour inaptitude à un travail déterminé.

Mais le vieillissement global du personnel a surtout conduit la direction de l'usine à chercher à améliorer les conditions de travail. L'objectif est un plan pluriannuel mais aussi des mesures pouvant être appliquées rapidement. Le CHSCT, fortement associé à cette élaboration, effectue des visites hebdomadaires des ateliers.

Les actions engagées ou envisagées

En matière de cycles de travail, la direction a la volonté de trouver un meilleur compromis entre les exigences de productivité, les effets à long terme sur la santé du travail de nuit et ses interférences avec la vie familiale et sociale, en privilégiant les cycles courts et coupés. Mais les salariés ont craint que des changements n'entraînent des pertes de salaires. Une expérimentation en cours devrait conduire à ce que les équipes déterminent elles-mêmes leurs cycles après une période d'information et de débat où interviennent le médecin du travail, un consultant externe, des salariés ayant pratiqué antérieurement le travail de nuit. En fonction du résultat, cette procédure sera étendue aux autres équipes.

Certains postes génèrent des risques élevés de troubles musculo-squelettiques (TMS). Une analyse générale de ces risques a été faite par le médecin de santé au travail avec un ergonome qui a fait des préconisations. Elles devraient se traduire par une reprise des formations en gestes et postures, et de l'automatisation apportée à certaines machines. En outre, à la demande du CHSCT, un bilan sera effectué sur les risques, chez les salariés, de présenter à brève échéance des TMS ou des troubles psychosociaux (TPS), mais pour l'instant il y en a très peu de déclarés.

Les autres domaines d'amélioration des conditions de travail concernent l'exposition au bruit et le manque de lumière (les ateliers sont sans fenêtres car le produit doit être protégé de la lumière). Là aussi des actions ont été engagées. De façon globale, ces projets en matière d'amélioration des conditions de travail n'ont pas de spécificité réellement liée à la structure des âges de l'entreprise. La très légère augmentation des contre-indications professionnelles ne suffit pas à justifier l'importance donnée à ces projets mais davantage la volonté d'améliorer le bien-être au travail des salariés.

En matière de gestion des compétences, un accord d'entreprise a été signé en 2006 et une déclinaison spécifique formalisée par un accord senior sera élaboré, puisqu'il doit l'être, mais faudra qu'il soit adapté aux besoins de l'entreprise.

Agroalimentaire 3

Cette entreprise de près de 1 100 personnes a son principal site de production et son siège dans une zone industrielle du nord de l'Alsace. L'entreprise produit des aliments conditionnés. Elle a connu une forte croissance ces dernières années. Elle subit aujourd'hui le contrecoup de la dégradation de la situation économique, mais résiste plutôt mieux que ses principaux concurrents en continuant à gagner des parts de marché. Elle emploie un personnel majoritairement masculin.

Elle a initié récemment une stratégie de maintien dans l'emploi des seniors et a engagé la négociation d'un projet d'accord d'entreprise sur l'emploi des seniors. Elle entend en effet prévenir le déséquilibre de la pyramide des âges liée au vieillissement de sa population salariée en mettant en œuvre une véritable politique des âges et non une gestion des seniors.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Le groupe auquel appartient l'entreprise comprend plus de 60 000 salariés. C'est un groupe à caractère familial, dont l'indépendance financière est une caractéristique majeure, qui a une stratégie mondiale axée notamment sur le développement de nouveaux produits et l'élargissement de ses parts de marché par le rachat d'entreprises. Il a développé une culture d'entreprise qui repose sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés, la recherche permanente d'efficacité et de qualité.

L'entreprise est organisée autour de trois pôles dont les effectifs sont équivalents. Les deux premiers regroupent l'activité opérationnelle, la production et le marché (commerciaux), et le troisième comprend les fonctions administratives au sens large et la logistique.

L'entreprise se situe dans un secteur où l'activité est très saisonnière. Pour faire face à ces fluctuations, elle a développé l'annualisation du temps de travail, avec un accord de flexibilité qui prévoit des arrêts d'activité pendant les périodes de basse saison et au contraire une augmentation de l'amplitude de travail en haute saison.

Des changements technologiques récents permettant de changer plusieurs fois de produits dans la même journée sur une ligne et l'élimination des ports de charge pour les salariés, ont entraîné un développement important de la polyvalence et de la poly-compétence. Cette nouvelle organisation met en difficulté certains salariés notamment les plus anciens, qui ont du mal à s'adapter et à suivre le rythme. La pénibilité physique du travail a diminué, mais pas disparu avec des contraintes en production liées au bruit, à la station debout et au travail en cycles, et la charge mentale est plus lourde, ce qui entraîne une montée du stress et des angoisses.

Il n'y a pas de syndicats dans cette entreprise, et donc pas d'accords d'entreprise, mais les salariés bénéficient des dispositions des accords de branche. Les instances représentatives du personnel sont actives, et sont demandeuses depuis plusieurs années d'actions en direction des seniors.

La place des seniors dans l'entreprise

Parmi les 1 100 salariés de l'entreprise, 166 ont plus de 50 ans, soit 15% des effectifs. Les plus de 55 ans ne représentent pour l'instant que 3,5% des effectifs.

La population des seniors est essentiellement concentrée dans la fonction production ; ils sont surreprésentés dans les emplois peu qualifiés et ont dans l'ensemble une qualification « maison ». Ils sont quasi absents du pôle « marché » et peu présents dans les fonctions administratives et logistiques.

Ces salariés se sentent peu valorisés dans l'entreprise qui développe une culture du jeunisme. Le sentiment d'exclusion que certains ressentent passés 45 ans, est accentué par l'absence de visibilité en matière de carrière. Qui plus est, la mobilité interne est faible et les possibilités de reclassement extrêmement limitées.

La question de la place des seniors dans l'entreprise ne se posait pas véritablement jusqu'à présent vu la part relative faible de ces derniers dans l'effectif et la politique de départs anticipés à partir de 57 ou 58 ans. Considérée comme un droit par les salariés, cette politique faisait partie intégrante de la stratégie sociale de l'entreprise, qui vise à fidéliser le personnel en offrant des salaires attractifs par rapport à la moyenne du marché, en investissant dans la formation et dans les services facilitant la vie au quotidien des salariés. Elle constituait également une réponse à l'usure et à la fatigue liées à la pénibilité du travail.

La situation a d'ores et déjà commencé à changer avec l'augmentation du nombre de salariés concernés par les fins de carrière mais les effets du déséquilibre important de la pyramide des âges ne se manifesteront massivement que d'ici une vingtaine d'années.

Les actions engagées ou envisagées

L'entreprise a engagé depuis de nombreuses années une réflexion avec un ergonome et le médecin du travail pour améliorer les conditions de travail, parallèlement à sa stratégie d'augmentation de la productivité. Les principaux facteurs de pénibilité physique ont été identifiés, ils concernent le bruit, la station debout et le travail en cycles. Des actions ont été engagées pour les réduire. Plus récemment, le passage à l'automatisation a permis globalement d'améliorer les conditions physiques de travail, mais il a accentué la pénibilité psychologique avec une montée du stress et des angoisses et engendré une augmentation des troubles musculo-squelettiques (TMS), liée à l'intensification des gestes répétitifs. Des actions de prévention sont envisagées pour réduire ces phénomènes, et une réflexion a été ouverte pour développer la polyvalence sur les postes en cycle.

Par ailleurs, l'entreprise est en train de négocier un accord d'entreprise sur l'emploi des seniors. Il comprend d'une part un axe sur la question de l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilités, sur lesquelles la réflexion et les actions sont déjà engagées. Il intègre par ailleurs trois autres volets, l'anticipation et évolution des carrières professionnelles, le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite, pour lesquels l'entreprise est beaucoup moins avancée.

Distribution

Ce groupe régional, composé de plusieurs sociétés dont il assure la gestion, fait partie de la Fédération française des coopératives de consommateurs qui s'est considérablement réduite, suite au développement des hypermarchés dans les années 80. La fidélité aux valeurs de ce mouvement suppose aujourd'hui un engagement en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'évolution de l'entreprise dans son contexte

La société mère compte près de 3 000 salariés (deux tiers de femmes) ; les effectifs sont stables ces 3 dernières années. Ils se répartissent entre 83% d'employés (9 sur 10 sont des femmes) et d'ouvriers (7 sur 10 sont des hommes), 8% d'agents de maîtrise (3 hommes sur 5), 4% de cadres (4 hommes sur 5), 3% de gérants (9 femmes sur 10), 2% d'apprentis (de tous les niveaux). 90% des salariés sont en CDI.

Les temps partiels concernent 20% des salariés (minimum de 22 heures et surtout des femmes, hôtesse d'accueil et employées de libre-service). Ils sont nécessaires pour l'organisation du travail, mais peuvent correspondre aux souhaits des intéressés, comme les contrats de fin de semaine d'étudiants (10h).

Les principaux métiers sont ceux d'hôtesse de caisse et d'employés de libre service et ceux de la vente spécialisée (chefs de rayons, de magasins). Les personnes sont polyvalentes dans les petits magasins (gérant souvent seul). Les métiers techniques concernent « la bouche » : boulangerie, boucherie, produits frais, et la logistique, le transport. La sécurité et la surveillance sont externalisées.

L'ancienneté moyenne est de 13 ans : si un tiers du personnel est chez *Distribution* depuis plus de 15 ans (plus de la moitié chez les cadres et AM), 25 % des salariés y sont depuis moins de 3 ans, en raison du fort turn-over chez les employés de libre service. *Distribution* procède à de nombreux recrutements (plus de 900 en 2008) principalement pour les postes des employés en CDD et d'auxiliaires d'été. Les départs sont équivalents, liés pour l'essentiel aux fins de contrat. Le contexte actuel limite les recrutements (les départs en retraite ne seront plus renouvelés et la mobilité interne renforcée), l'objectif est de stabiliser la masse salariale.

Des entretiens d'activité et de développement (EAD) ont été mis en place il y a 2 ans, surtout pour le montage du plan de formation. Annuel pour les AM et cadres et tous les 2 ans pour les employés et ouvriers, il permet d'aborder les aspects « objectifs, difficultés, formation, mobilité, évolution, carrière ».

Place des seniors dans l'entreprise

La moyenne d'âge est de 39 ans : 25% des salariés ont moins de 30 ans, 35% plus de 45 ans et 18% dépassent les 50 ans (ils sont plus nombreux chez les cadres – 31% – et les AM – 27%). Quelques personnes ont plus de 60 ans et ont choisi de rester, soit parce qu'elles n'ont pas validé assez de trimestres pour avoir une pension suffisante, soit parce que leurs conjoints travaillent encore.

L'âge n'est pas un critère de recrutement mais les personnes embauchées sont plutôt jeunes et la part des seniors est très faible. Des partenariats sont développés avec des organismes de placement de personnes en difficulté (réinsertion sociale, handicaps) en tant que stagiaires en pré-professionnalisation puis professionnalisation ; certaines personnes sont assez âgées, 2 demandeurs d'emploi pour le CQP « chef de rayon » avaient plus de 50 ans.

Les maladies professionnelles et les inaptitudes au travail concernent souvent des personnes de plus de 55 ans ayant des problèmes de santé (cancers, pathologies cardiaques...) qui se cumulent avec les effets du vieillissement au travail. Mais il y a aussi des inaptés jeunes. Cependant on ne peut identifier des métiers précis susceptibles de générer des inaptitudes. Il s'agit plus de cas individuels.

Actions engagées et envisagées

Les caisses ont été progressivement modifiées lors des réaménagements de magasins afin qu'elles soient plus ergonomiques et que les efforts de manipulation soient limités. Ces améliorations ont permis de réduire les TMS, nombreux ; les HC et les ELS ont souvent des troubles liés aux gestes répétitifs (tendinites à récurrence, douleurs au coude, aux épaules, syndrome du canal carpien, lombalgies). Pour les tire palettes ou la manutention, les recommandations de la CNAM sont prises en compte. L'entreprise organise des formations « gestes et postures » mais les consignes ne sont pas forcément appliquées.

Distribution a engagé avec la CRAM et le CHSCT, une étude Karasek (questionnaire aux salariés pour évaluer l'environnement psychosocial au travail). Sur certains secteurs (logistique), un stress plus important a été repéré; des entretiens avec des salariés tirés au sort complètent l'analyse qui doit être finalisée pour comprendre la situation et envisager les améliorations.

Plan seniors

Les syndicats attendent le projet de la direction qu'ils examineront avec leur fédération avant de réagir. Les pistes sont encore à formaliser et seront présentées en commission paritaire en novembre, l'objectif étant de signer un accord dans les délais. Sinon, un plan d'action sera arrêté.

Maintien des salariés âgés : certains salariés peuvent prendre leur retraite anticipée, après une longue carrière. Il n'y a pas d'aménagements spécifiques prévus en matière de diminution d'horaires de travail pour les seniors, sauf au cas par cas. Aux salariés « fatigués » sera proposé une diminution de leurs horaires de travail, l'entreprise continuant à payer la cotisation retraite à taux plein afin de leur garantir leur retraite. Pas encore été testée auprès des partenaires, cette proposition ne devrait pas être refusée.

Entretiens de deuxième carrière : ils ne sont pas encore déterminés mais les plus de 45 ans n'acceptent pas forcément bien le fait d'être considérés comme seniors. Ils pourront être effectués lors des EAD annuels ou bisannuels (abordent les aspects objectifs, formation, carrière) avec des compléments.

Plan de formation : une part du Plan actuel est déjà réservée aux seniors, mais une plus grande priorité est envisagée pour ceux qui n'ont pas fait de formations depuis longtemps. Dans le cadre des EAD, les seniors pourraient être incités à se former pour pouvoir anticiper les changements.

Amélioration des conditions de travail : les postes seront aménagés au cas par cas avec le médecin du travail, soit à son initiative ou de la DRH, soit à celle du salarié ou de la hiérarchie, suite aux entretiens annuels. Des postes moins physiques (contrôle, transmission de l'information) sont proposés, mais sans plan global des aménagements, qui dépendent du travail effectué selon le type de magasin.

Recrutement de seniors : l'objectif est d'essayer de recruter des plus de 45 ans, ce qui est déjà souvent le cas lorsque *Distribution* recherche des personnes expérimentées. Les cumuls emploi-retraite sont très ponctuels depuis que la mesure existe : recrutement en CDD d'été d'anciens salariés expérimentés et opérationnels immédiatement, pour les remplacements de postes à responsabilités.

Transmission des compétences : certaines personnes, depuis longtemps dans l'entreprise, ont des connaissances techniques spécifiques non formalisées. Pour cette expertise, peut être envisagée, en fin de carrière, une mission de tutorat qui allègerait la charge de travail. Des opportunités dans des métiers de production comme la boucherie (connaissances gustatives, de recettes) mais qui ne concerneront sans doute qu'une dizaine de personnes. Le tutorat d'apprentissage existe déjà mais le tuteur, formé pour cela, le fait en même temps que son propre poste. Le tutorat d'expertise serait une fonction en soi, avec allègement proportionnel du temps de travail et de la charge physique sur le poste occupé.

Tableau de présentation des entreprises

| Entreprise Activité | Contexte économique | Taille Groupe | Métiers Qualification | Ages | GRH | Recrutement | Politique sociale | Formation | Conditions de Travail | Dialogue social | Accord Plan Actions |
|---|--|--|---|--|--|--|---|---|--|---|--|
| Bâtiment – Construction Gros Œuvre Développem ^t Second Oeuvre | -Conjoncture très difficile -Activité en baisse | - 135 salariés - Effectif en ↘ - Entreprise familiale dans groupe | - Métiers qualifiés - Maîtrise développée | - Moyenne 42 ans - Chefs chantiers âgés | Promotion GPEC Polyvalence | - Jeunes diplômés techniques - Partenariat insertion | 13 ^{ème} mois Prévoyance Participation | +++ Apprentissage Professionna- lisation Perfectionne- ment | - Pénibilité - Usure au travail - TMS | CHSCT Entretiens annuels | - Accord Seniors de branche en attente - Actions en ergonomie |
| Transport – Transport personnes | -Diversificat° -Secteur porteur | 100 salariés : 80 conducteurs CDI - Entreprise familiale -Groupe de 400 salariés | Conducteurs autonomes d'expérience motivés | - 45% des conducteurs ont plus de 45 ans Seniors appréciés | Fidélisation Temps pleins | - Recrutm ^t seniors choisi - Personnel de proximité - Valorisation du métier | - Salaires attractifs :+ 20% /secteur -13ème mois Participation Prévoyance | +++ - initiale : obligatoire et chère - régulière : sécurité | -Temps plein Amplitude horaire avec coupures - Bilans santé seniors | Entretiens annuels | - Politique diversité |
| Hôpital – Activité hospitalière | Budgets rigoureux Gestion à flux tendus | 8500 salariés Fonction publique Catégorie active : 70% | Observatoire des métiers Evolution pratiques de soins Métiers sensibles | Moyenne 40,6 ans en baisse Départs +++ en retraite | Réorganisat° du travail Promotion Mobilité CFP limitée rars postes allégés | Départs difficiles à remplacer Services pas attractifs | Salaires / diplômes Règles fonction publiques | Individuelles (promotion) Collectives / équipement ou service | Patients plus dépendants = plus de charge Usure au travail : TMS Absentéisme | Projet social Direction + syndicats + CHSCT | Contrats locaux amélioration conditions de travail |
| Energie – Gestion de réseau et commerciali- sation | Restructurat° /ouverture au marché européen | ↘ de 400à 300 salariés Groupe (2 activités) | Métiers en évolution : techniques et commerc. | Moyenne 44 ans | Emploi à vie Gestion de carrière | Peu de recrutm ^{ts} tout âge Action cible Chômeurs LD + 50 ans | Régime particulier IEG | +++ (6%) Pas de diplômes en formation initiale | Réduction de pénibilité Astreintes Evolution culturelle / concurrence | Syndicats très vigilants | Accord de branche (2008) Ages et parcours profession ^{ls} |
| Banque – Activités finances | Fusion de 2 établisse ^{ts} +intégration autre groupe | 1350 salariés ↘200 depuis fusion 100 agences | 1/3 cadres 2/3 technic ^{ien} de + en + commercial | 52% > 45 ans Ancienneté forte mais départs retraite réguliers | Pas de plan social Réorganisat° Formation + Mobilité ++/ Plan carrière | 60 pers / an diversité mais plutôt jeunes | Favorable : bcp avantages Accord égalité salarial | +++ (6%) : Promotion Evolution métiers et fonctions | Changement culturel nécessaire pour mobilité (3 à 5 ans) | Entretiens annuels CHSCT | Accord 2008 GPEC + volet seniors et objectifs chiffrés |

| Entreprise Activité | Contexte économ. | Taille Groupe | Métiers Qualificat° | Ages | GRH | Recrute ^{ts} | Politique sociale | Formation | Conditions de Travail | Dialogue social | Accord Plan Actions |
|---|--|---|--|---|---|--|--|---|---|--|--|
| Produits sanitaires – Fabrication industrielle | Secteur porteur | 745 salariés +200 intérim - Effectif stable - Groupe | Production : H ^{om} qualifiés F ^{em} peu qualifiées | Salariés (surtout les femmes) vieillissants | Promotion Mobilité | Commerci ^{aux} Techniciens : qualifiés et jeunes - Intérim ++ | Intéresse ^t Participation | +++ Apprentissage | Production H ^{om} automatisée F ^{em} semi automatisée + TMS | CE + CHSCT Entretiens annuels | Plan seniors binôme Consultant + expert entreprise |
| Agro- alimentaire 1 – Production et commerciali- sation | Entreprise dynamique Croissance Exportation | 85 salariés + qqs intérim Entreprise familiale | Qualification « maison » Carrière dans l'entreprise | Ancienneté + vieillissem ^t des salariés +++ retraites longue carrière | Gestion paternaliste Promotion interne + + Fidélisation | Tout âge mais surtout jeunes en production Proximité | Conditions d'emploi très favorables | Adaptation +++ aux évolutions techniques et mobilité interne | Outil et Informatique de pointe Logistique automatisée | Esprit de famille Cercles de qualité + médecin du travail | Accord de branche en cours |
| Agro- alimentaire 2 – Production et commerciali- sation | Fort déclin Compétitivité +++ Restructurat° du groupe | 550 salariés + Chute des effectifs Plan social (\216 prévus) | Evolution des compétences/ intense automatisat° | Moyenne 50 ans, malgré départs volontaires des + âgés | Maintien des salariés les + expérimentés Elever les compétences des autres | | Très favorable Pas de turn- over | +++ / faible qualificat° et modernisat° équipement Apprentissage | Très améliorées Cycles choisis | Plan social Méfiance des salariés | Plan actions envisagées sur plusieurs années |
| Agro- alimentaire 3 – Production et commer- cialisation | Croissance leader/ activité mondiale Rachat entreprises | Site 1000 salariés Gd groupe familial indépendant | Production : qualification -maison Seniors peu qualifiés | Moyenne augmente Ancienneté +++ depuis création site | Culture entreprise ++ Développem ^t polyvalence et polycom- pétences | Jeunes diplômés commerce Difficultés recrutement production | Très favorable | +++ / adaptation au poste et évolution équipement CFA : Pas de candidat | Accord de flexibilité Flux tendus Automatisat° récente | Dialogue constructif Pas de syndicats | Accord Emploi seniors en négociation |
| Distribution – Commerce et distribution | Activité stable Distribution 220 points vente | 3000 salariés 90% CDI Coopérative Soc-mère d'un groupe | Métiers H = techniques F= Employés libre-service | Moyenne 39 ans Fidélité Ancienneté 13 ans mais volant turn- over +++ | | +++ soit 1000/an dont 85% en CDD | Très favorable | Apprentissage | | Négociat° difficiles | Si pas Accord seniors, plan d'action seulement |

III. Analyses transversales

Les informations recueillies lors des entretiens que nous avons effectués dans les entreprises de notre panel sont présentées et analysées ici de manière transversale selon quatre axes :

- le recrutement des seniors
- l'action sur les conditions de travail
- la formation, la gestion des carrières et la transmission des compétences
- l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite

Ce choix permet en effet d'organiser le matériau de notre enquête de manière à donner des éléments de réponse à notre questionnement de départ : comment des entreprises, sensibilisées à la question de la place qu'y tiennent les travailleurs âgés l'abordent pratiquement. Prennent-elles des mesures d'ordre général destinées à l'ensemble du personnel ou au contraire s'attachent-elles à mettre en œuvre des dispositions spécifiques à ces salariés ? Les pratiques développées relèvent-elles d'un ou de plusieurs domaines d'action ?

Cette présentation fait également référence au contenu des accords ou plans d'action fixé par le législateur qui a déterminé six leviers d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés :

- a) le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise,
- b) l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- c) l'amélioration des conditions de travail,
- d) le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation,
- e) l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,
- f) la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Ces analyses transversales permettent *in fine* d'identifier les principales actions observées dans les entreprises. Elles sont recensées dans un tableau synoptique qui permet d'avoir une vue d'ensemble de l'ensemble des pratiques relatives aux seniors, mises en œuvre ou prévues.

1. Recruter des seniors ?

Le recrutement des seniors n'apparaît pas pour l'instant comme une priorité dans les entreprises que nous avons enquêtées, à une exception notable près. Cette situation reflète à la fois les effets de la conjoncture, peu propice dans l'ensemble aux recrutements et un investissement peu marqué dans des actions en direction des personnes de plus de 50 ans. Nos interlocuteurs n'expriment cependant pas de réticence particulière à recruter des seniors.

Des recrutements limités dans l'ensemble

La problématique du recrutement n'est pas homogène dans les entreprises rencontrées. Les disparités que l'on peut y observer tiennent à la fois aux chocs positifs ou négatifs d'activité qu'elles subissent et à la diversité des populations recrutées.

La politique de recrutement apparaît avant tout liée aux conditions de l'activité.

Les recrutements sont ainsi quasiment bloqués chez *Bâtiment* qui subit très fortement la dégradation de la conjoncture économique. Les effectifs ont été réduits, les départs à la retraite ne sont quasiment pas remplacés, le recours aux intérimaires a été interrompu au cours de ces derniers mois. On observe une orientation encore plus marquée chez *Agroalimentaire 2* qui connaît depuis plusieurs années déjà des restructurations importantes liées au déclin de son marché, avec une compression forte des effectifs. Les quelques recrutements concernent des jeunes en alternance, en apprentissage ou en contrats professionnels.

Dans d'autres entreprises, le caractère très limité du recrutement s'inscrit dans une stratégie de baisse des effectifs destinée à réduire les coûts. C'est le cas chez *Agroalimentaire 3*, qui a décidé de stabiliser ses effectifs en réalisant des gains de productivité alors même que son activité continue de progresser. C'est également la situation que l'on observe à *Energie* qui tente de faire face à la situation nouvelle créée par l'ouverture à la concurrence en réduisant au maximum ses effectifs. Une autre entreprise, *Banque*, a également opté pour cette stratégie suite à la fusion et à la réorganisation de son activité. Les effectifs y ont diminué de 200 personnes en quatre ans, sans plan social, de fait des départs en retraite et des démissions non remplacées. Mais l'entreprise se situe dans une configuration quelque peu différente dans la mesure où elle continue néanmoins d'embaucher une soixantaine de personnes par an. Celles-ci permettent de remplacer certains départs naturels ou démissions, mais plus souvent, de renforcer le secteur commercial pour faire face aux réorientations en cours dans le métier de la banque.

A l'inverse de ce qui précède, plusieurs entreprises ont une politique de recrutement active. Elles ont en commun de se situer sur un secteur ou un marché porteur et d'avoir une dynamique propre de développement, d'innovation ou de diversification.

Transport par exemple a des besoins de recrutement importants depuis des années suite à son positionnement sur le créneau porteur des activités occasionnelles. Ce besoin de main-d'œuvre, renforcé par le vieillissement des effectifs, génère globalement une augmentation sensible des effectifs d'année en année. L'entreprise *Agroalimentaire 1* présente des caractéristiques similaires, avec une spécialisation sur un produit haut de gamme de l'industrie agroalimentaire. Elle recrute, notamment en production, mais les effectifs de cette entreprise restent stables en raison notamment des gains de productivité liés à l'investissement dans un matériel de plus en plus performant. La situation est comparable chez *Produits sanitaires* qui a procédé à une trentaine de recrutements depuis deux ans et a recours depuis des années à un volant important d'intérimaires.

Un autre contexte est à la base de la politique de recrutement dans l'entreprise *Distribution*. Le volume de recrutement y est important avec près de 1000 embauches chaque année. Mais il s'explique pour l'essentiel par des besoins de main d'œuvre liés à un turn-over important dans la catégorie des employés et des auxiliaires d'été et le bilan final fait apparaître une stabilité globale des effectifs dans cette entreprise depuis quelques années déjà. Près de 80% de ces embauches se font sur des contrats à durée déterminée, alors même que ce type de contrat ne représente que 10% des effectifs de l'entreprise. *Distribution* recrute également très ponctuellement pour pourvoir des postes dans les métiers techniques spécifiques (technicien bâtiment génie civil pour l'aménagement des magasins par exemple) et fait appel pour cela à un cabinet de recrutement après définition du poste ciblé pour une première sélection. Par ailleurs, l'entreprise recrute de manière régulière, sur des contrats à durée indéterminée, pour pourvoir des postes vacants dans les métiers de la bouche et de la logistique ou du transport.

Les personnes recrutées

Les entreprises affichent dans l'ensemble une relative indifférence à l'âge en matière de recrutement et expriment pour certaines une volonté de diversité en la matière. Pourtant des préférences s'expriment de manière plus ou marquée selon les entreprises ou les métiers et elles se traduisent par des recrutements ciblés, sur les jeunes la plupart du temps, sur les seniors, beaucoup moins fréquemment mais de manière massive comme chez *Transport*.

... le plus souvent des jeunes

Les jeunes sont d'abord recrutés dans le cadre de l'apprentissage ou de l'alternance.

Bâtiment recrute ainsi 10 à 15 apprentis ou jeunes en contrats professionnels par an en mettant en avant une formation permettant d'allier compétences techniques et connaissance du monde du travail. *Distribution* embauche une cinquantaine de personnes par an du CAP/BEP métiers de la bouche au Bac+4 pour les responsables de rayons ou de magasin. Elle souhaite en effet pouvoir prendre des jeunes en alternance, pour les former à un métier, à la culture d'entreprise, et les intégrer ensuite s'ils donnent satisfaction. L'objectif pour notre interlocuteur est de pérenniser ces emplois dans la société, pour surtout, ne pas former pour la concurrence. Il arrive cependant que certains jeunes veuillent se réorienter vers d'autres métiers et rompre leur contrat d'apprentissage initial. Des partenariats avec les CFA et au niveau supérieur, avec le CNAM, permettent de trouver les candidats.

Mais des jeunes sont aussi recrutés sur des contrats à durée indéterminée pour occuper des emplois administratifs ou des fonctions spécifiques dans la production, la maintenance, la vente ou le marketing. Les recrutements sont dans ce cas ciblés sur des jeunes diplômés et ce choix relève d'une véritable stratégie. Pour *Agroalimentaire 3*, c'est une certaine culture du « jeunisme » qui conduit à embaucher exclusivement ce type de candidats. Dans l'entreprise *Bâtiment*, il s'est agi de pallier le départ à la retraite de plusieurs conducteurs de travaux. Ont été alors recrutés des jeunes sortis de l'école (niveau BTS et même maintenant licence et ingénieurs) qui travaillent pendant un temps avec les anciens ou avec les chefs de chantiers beaucoup plus âgés dont ils sont pourtant les supérieurs hiérarchiques, chacun apportant sa compétence. *Produits sanitaires* a recruté une trentaine de jeunes diplômés, des hommes surtout, (Bac pro, Bac technologique Maintenance industrielle-Automatisme), ces deux dernières années, parce que l'automatisation de certaines lignes de production a généré une augmentation des compétences requises pour conduire les machines. À *Banque*, enfin, même si le principe de base est qu'il n'y pas de discriminations, ce sont plutôt des jeunes (femmes souvent), de profils commerciaux, qui sont embauchés.

... mais parfois aussi des seniors

Lors des entretiens que nous avons menés auprès des responsables des ressources humaines, nos interlocuteurs ont dans l'ensemble souligné qu'ils n'auraient pas de réticence particulière à embaucher des seniors, tout en précisant que ceux-ci n'étaient que rarement candidats sur des postes vacants. Mais les actions développées pour recruter des seniors sont le plus souvent ponctuelles et ne visent généralement que des publics bien spécifiques. Si *Distribution* déclare rechercher des personnes expérimentées, elle précise qu'il s'agit plutôt de personnes pouvant avoir 40-45 ans. Parmi toutes les entreprises rencontrées, il n'y a que *Transport* qui privilégie le recrutement de seniors et a depuis plusieurs années déjà développé une véritable stratégie pour favoriser l'intégration de cette catégorie de salariés.

... dans le cadre d'une stratégie ciblée

L'exemple le plus achevé en matière d'embauche de seniors revient sans aucun doute à *Transport* qui mène depuis une dizaine d'années déjà une politique active et volontariste en la matière. Les seniors, qui constituent la majorité des conducteurs y sont appréciés et reconnus depuis longtemps, pour leur ponctualité, leur fiabilité, leur autonomie dans le travail et leur capacité de réaction aux événements. Les besoins de main d'œuvre sont importants tant en raison de la croissance de l'activité que de l'avancée en âge des salariés.

La politique de recrutement actif de seniors a ainsi été introduite suite à des vagues importantes de départs à la retraite (10% du personnel de conduite chaque année, avec un pic de 18% en 2003). L'entreprise était en effet confrontée à des déficits de candidatures en raison du caractère peu attractif du métier de conducteur d'autocar, du tarissement des candidatures issues de la filière militaire (jeunes qui passaient le permis à l'armée), au coût du permis de conduire et au caractère contraignant et onéreux de la réglementation de la formation dans le secteur. Par ailleurs, les candidats formés dans le cadre d'un partenariat avec l'ANPE ont eu des difficultés, notamment les jeunes, à s'adapter au métier (avec des problèmes de ponctualité, d'adaptation aux horaires variables...).

Transport s'est alors tourné vers des personnes plus âgées, qui ont acquis le permis transport de personnes avec des taux de réussite très élevés, et se sont très rapidement adaptées au métier et à ses contraintes (variabilité des horaires dans la journée, coupures, travail le dimanche, absence de possibilités d'évolution professionnelle...). Cette intégration a été facilitée par les conditions d'emploi attractives qui distinguent *Transport* des autres entreprises du secteur : les chauffeurs sont employés à temps plein, avec des salaires supérieurs de 20 à 25 % à ceux pratiqués dans le secteur et un dispositif de participation qui bénéficie à tous. Ces recrutements ont souvent fait l'objet d'actions d'insertion de demandeurs d'emploi ou de salariés en reconversion en partenariat avec l'ANPE.

La pratique de recrutement ciblé sur les seniors, n'exclut cependant pas les jeunes : *Transport* tient à la diversité des salariés, «*reflet de la composition des personnes que l'entreprise transporte* ». Mais cette orientation se heurte à des difficultés. L'an dernier par exemple, des recrutements ont été aidés financièrement par le Conseil Régional afin de faciliter l'emploi de jeunes : 7 candidats de moins de 30 ans ont été embauchés en alternance dans la zone d'emploi de l'entreprise, celle-ci souhaitant un recrutement local pour éviter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Seuls 4 d'entre eux ont réussi la formation et deux autres ont abandonné par la suite.

... dans le cadre d'actions spécifiques

Les seniors sont aussi recrutés ponctuellement, dans le cadre d'actions spécifiques.

Hôpital par exemple recrute ainsi parfois des personnes déjà parties à la retraite pour faire face à des difficultés de recrutement dans les secteurs techniques et plus rarement encore pour pourvoir des emplois de soignants. Elles sont embauchées à temps partiel dans le cadre du cumul emploi-retraite, ce qui leur permet d'augmenter leur revenu, tout en disposant de temps libre. Mais ces actions sont rares et ne relèvent pas selon nos interlocuteurs d'un choix véritable, mais d'une espèce de pis aller. Un autre exemple de cumul emploi-retraite existe aussi chez *Bâtiment* : deux salariés ont demandé à revenir dans l'entreprise six mois après avoir fait valoir leurs droits à la retraite et exercent une activité à mi-temps. Le premier a repris le poste de responsable administratif et le second, ancien conducteur de travaux, est passé ingénieur étude de prix.

Distribution pour sa part pratique le cumul emploi-retraite saisonnier. Elle utilise cette possibilité de manière très ponctuelle, depuis que la mesure existe, et son usage a été facilité par la suppression de la carence des 6 mois. Cette pratique a cours surtout durant les congés d'été où des retraités chefs de magasins ou chefs de rayons peuvent être amenés à remplacer sur quelques semaines des personnes ayant ces postes à responsabilités. Ce sont toujours des personnes qui ont donné satisfaction, qui connaissent bien le fonctionnement de l'entreprise et sont de ce fait très rapidement opérationnelles. Pour notre interlocuteur, ces expériences sont globalement positives tant pour l'entreprise que pour les retraités. Dans un registre un peu différent, *Banque* envisage de recruter, sur des CDD de longue durée, des seniors motivés de plus de 55 ans, surtout des experts, pour des missions spécifiques.

Les initiatives les plus originales en matière de recrutement de seniors sont le fait d'*Energie*. Dans le groupe analogue assurant la fourniture d'électricité, la filialisation a été l'occasion de créer une entreprise dédiée à la relève des compteurs (un travail à faible valeur ajoutée), avec un recrutement spécifique réservé à des chômeurs de longue durée de plus de 50 ans (une quarantaine) pour une durée de 10 ans. Par ailleurs, a été formé avant sa retraite un salarié pour qu'il soit en mesure d'assurer la formation des nouveaux agents (il n'y a pas de diplôme national du métier de gazier, ce sont des installateurs sanitaires qui sont recrutés puis formés). Désormais prestataire de formation, il assure des missions d'intervention (un tiers temps, qu'il cumule avec sa retraite) chez un prestataire auquel *Energie* fait souvent appel.

On peut observer enfin que certaines entreprises, telles que *Transport*, *Bâtiment* ou *Distribution*, sont impliquées dans un partenariat avec Pôle Emploi pour des actions d'insertion de publics en difficultés (des chômeurs de longue durée et des handicapés) parmi lesquelles il peut y avoir des seniors.

Des métiers parfois exposés à des difficultés de recrutement

Globalement les entreprises qui souhaitent recruter ont peu de problèmes pour embaucher les salariés dont ils ont besoin, surtout quand le marché du travail se dégrade et le chômage de masse progresse. Certains de nos interlocuteurs cependant soulignent qu'ils éprouvent des difficultés à recruter. Mais cette configuration est rare et ne concerne qu'un nombre très limité de secteurs ou de métiers, qui sont jugés peu attractifs, notamment par les jeunes. *Distribution* par exemple fait état de pénuries de candidats dans certains métiers de la bouche (bouchers, poissonniers...) et la difficulté est d'autant plus grande quand ils recherchent des personnes expérimentées. *Transport* a eu, un temps, du mal à recruter des conducteurs d'autocar avant de se tourner vers les seniors. *Bâtiment*, anticipant des difficultés pour remplacer les chefs de chantier quand ils partiront à la retraite, a décidé dès à présent de former des chefs d'équipe déjà en place. Par ailleurs, *Hôpital* peine à trouver des soignants dans le secteur gériatrique. Sont également concernés dans cette entreprise les ouvriers qualifiés et les électriciens qui sont parfois remplacés lors de leur départ à la retraite par des retraités de l'établissement. Certains de nos interlocuteurs insistent par ailleurs sur la rareté des candidats de plus de 50 ans dans quelques métiers postes de production pour *Agroalimentaire 3*, métiers du second œuvre chez *Bâtiment*.

2. Agir sur les conditions de travail

Les conditions de travail et leur impact sur la santé ainsi que le maintien au travail des salariés sont des thèmes récurrents dès lors que l'on aborde la question des seniors. Lors des entretiens que nous avons menés avec des responsables de ressources humaines, nos interlocuteurs ont abordé spontanément cette problématique des conditions de travail. Ils ont souligné que cette préoccupation s'inscrivait depuis longtemps dans les priorités de leur entreprise, sans être spécifique aux salariés âgés, car elle concernait bien la globalité des personnels. L'ensemble des entreprises enquêtées a déjà eu l'occasion de mettre en place des actions de prévention des accidents du travail, de prévention des troubles musculo-squelettiques et, plus récemment, des troubles psychosociaux, ou encore des actions ciblées au cas par cas, pour répondre à des handicaps spécifiques et des difficultés individuelles qui souvent augmentent avec l'âge.

L'impact du travail sur la santé et sur le maintien des aptitudes des salariés à exercer leur métier a également été mis en relief de manière quasi systématique par nos interlocuteurs qui constatent « l'usure » et la « fatigue » provoquées par le travail, surtout en ce qui concerne les postes manuels. Et la perspective de voir se rallonger encore la durée du travail contribue à renforcer cette préoccupation.

Des évolutions en profondeur des modes de travail

Une grande part des évolutions de ces conditions ne découle cependant pas des seuls efforts entrepris dans ce but car les stratégies de développement, les besoins de la production et les progrès technologiques y ont largement contribué. Dans l'industrie, la modernisation des outils, l'informatisation et la robotisation des ateliers, liés aux contraintes des commandes et de la concurrence, ont entraîné des changements dans les modes de production, avec un impact sur les conditions de travail. Chez *Agroalimentaire 2*, cette évolution est décrite ainsi : « Les salariés sont passés de tourner des boutons et rajouter des sacs de matière dans une cuve, à piloter le fonctionnement de la machine depuis un ordinateur ».

Un autre exemple d'évolution « naturelle » concerne les modifications techniques apportées aux véhicules de transports en commun qui ont transformé le métier de conducteur de bus ou de car (*Transport*). La direction assistée et autres facilitateurs de conduite de gros engins n'exigent plus de force physique particulière pour exercer le métier (ce qui a d'ailleurs notamment permis à des femmes de s'y investir de façon significative).

Parfois, l'entreprise a connu des bouleversements encore plus profonds. Chez *Energie*, où l'utilisation du gaz de ville a conduit à la fermeture de la cokerie, mais aussi le développement de la sous-traitance pour le creusement des tranchées et la pose des tuyaux ont transformé le travail des agents en leur réservant les tâches les plus techniques, et considérablement réduit sa pénibilité physique. Chez *Produits sanitaires*, l'automatisation d'un secteur de production a entraîné un travail beaucoup plus qualifié de conduite et maintenance, mais avec une pénibilité physique réduite.

Les effets secondaires de la modernisation

Mais ces conditions de travail, qui semblent *a priori* rendre le travail moins pénible physiquement, peuvent à leur tour générer de nouvelles nuisances, qui se concrétisent par des effets secondaires négatifs. L'automatisation, la « virtualisation » et l'intensification des cadences dans le secteur industriel, en augmentant la charge mentale des salariés, provoquent des angoisses et du stress. « Les plus de 55 ans sont fatigués, usés et le passage au virtuel engendre pour eux tout particulièrement un stress supplémentaire », constate-t-on également chez *Agroalimentaire 3*. *Produits sanitaires* souligne que

l'informatisation des postes est tout particulièrement difficile pour les plus de 50 ans. Les actions relatives aux conditions de travail visent donc à éviter l'usure et les contraintes extrêmes et à préserver la santé au travail le plus longtemps possible.

Ces troubles sont ressentis également dans le secteur hospitalier, où l'on a affaire à des patients de plus en plus dépendants, alors que les effectifs dans les services sont limités par les contraintes budgétaires. Dans les activités commerciales, le poids croissant des objectifs de vente et les nouveaux comportements de la clientèle ont engendré des risques inédits de pathologies psychologiques ou psychosomatiques. Ces risques pèsent certes sur l'ensemble des salariés, mais chez les salariés plus âgés, ayant connu « *une autre façon de travailler* » (à *Energie* ou chez *Banque*, les nouvelles manières de travailler constituent un véritable changement culturel), ces évolutions seraient ressenties de manière encore plus négative, car ces salariés auraient le sentiment de ne plus pouvoir pratiquer leur métier comme ils le faisaient auparavant et ne sont pas forcément disposés ou en capacité de changer leur façon de faire.

Modalités d'aménagement des conditions de travail dans les entreprises étudiées

Le recours à des outils d'évaluation pour établir des diagnostics

Le point de départ de la recherche de solutions pour améliorer les conditions de travail a souvent reposé sur un état des lieux global de l'entreprise. Des outils logiciels d'évaluation des risques ont servi à établir un diagnostic et un suivi statistique de l'évolution des risques et des modalités spécifiques ont été mises en oeuvre, comme des contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (*Hôpital*).

Dans l'industrie, des travaux de recherche approfondis ont été effectués en amont, notamment par l'analyse des cycles de travail de nuit ou encore des risques TMS. Cette analyse a été réalisée chez *Agroalimentaire 3* par le médecin de santé au travail : il s'agissait d'intégrer l'aspect ergonomique automatiquement dans les projets liés aux nouveaux équipements et à l'aménagement de nouveaux postes de travail. Même lorsque le climat social ne constitue pas une pression, des bilans préventifs sont menés, c'est le cas notamment en ce qui concerne les liens entre troubles musculo-squelettiques et troubles psychosociaux, « *afin de ne pas découvrir de problèmes plus tard* ».

Chez *Distribution*, une étude Karasek²⁵ sur un site a permis d'évaluer la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Quand un stress un peu plus important a été repéré, l'enquête a été approfondie par des entretiens avec certains salariés tirés au sort.

S'appuyer sur des compétences internes et externes

L'amélioration des conditions de travail implique en règle générale le CHSCT, le médecin du travail, les responsables des unités concernées, mais aussi souvent les salariés. Elle a aussi souvent eu recours à des experts extérieurs à l'entreprise. Cet apport externe permet aussi d'objectiver, face aux salariés, les problèmes et les solutions recherchées.

Bâtiment a fait appel à un ergonomiste de l'Agefiph pour établir un projet d'étude de postes, pour les métiers de finisseur et coffreur. Chez *Agroalimentaire 2*, c'est l'agence régionale pour l'amélioration des

²⁵ Les facteurs de risques psychosociaux sont souvent évalués à partir d'un outil internationalement utilisé, le questionnaire de Karasek (sociologue nord-américain) qui comporte 26 questions traitant de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social. Si la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane il y a un risque pour la santé.

conditions de travail qui est intervenue en relation avec le médecin du travail pour tester de nouveaux cycles de travail, en y associant les salariés appelés à tester de nouvelles formules. L'intervention d'un ergonome a permis de formuler des propositions et des recommandations sur les modes opératoires, afin de sensibiliser et de former les personnes concernées.

Dans une dynamique « seniors » plus spécifique, un consultant externe a été sollicité par *Produits sanitaires* pour travailler en binôme avec un manager responsable de production et très apprécié dans l'entreprise. *Agroalimentaire 3* de son côté, a procédé au recrutement d'un spécialiste pour établir un diagnostic et mettre en place des actions destinées aux seniors.

Adapter les machines et les ateliers

Alléger la pénibilité et prévenir les risques professionnels a demandé aux entreprises de réaliser des investissements matériels et d'acquérir de nouveaux outils afin de limiter les charges de manutention et une partie des nuisances liées au poste de travail. *Hôpital* a « électrifié » des postes manuels et s'est doté de lits à hauteur variable. Dans l'industrie agroalimentaire, où de nouvelles lignes de production ont été entièrement automatisées, les salariés ont été équipés de bouchons moulés pour limiter les risques acoustiques, mais la limitation du bruit à sa source a aussi recherchée, en prévoyant une autre conception pour les machines nouvelles (*Agroalimentaire 2*). Dans la même entreprise, on augmente les points de lumière sur les postes de travail à l'embouteillage ; alors qu'auparavant, on ne se préoccupait que de la protection du produit dans les bouteilles. Des entreprises intègrent ainsi l'aspect ergonomique dès les projets liés à de nouveaux équipements. Une évolution parallèle s'observe pour les postes statiques assis : *Distribution* et *Banque* ont souligné qu'elles achètent progressivement des sièges ergonomiques pour toutes leurs salariés.

Chez *Transport*, une attention particulière est portée aux seniors parce qu'ils constituent la majorité des conducteurs. Une collaboration avec un ergonome a montré il y a quelques années que certains véhicules avaient des leviers de vitesse qui imposaient des mouvements importants et répétés de l'épaule et des douleurs à la longue et le constructeur en a été informé, afin que ce défaut soit corrigé.

Faire de la prévention-santé

En relation avec le CHSCT, *Transport*, qui dispose par ailleurs d'une assurance particulière permettant au salarié en longue maladie de toucher intégralement son salaire, a tenu à mettre en place un examen médical annuel pour les plus de 50 ans, avec une prise de sang afin que le médecin du travail puisse avoir un bilan de chaque salarié. Il a pu aussi en tirer profit pour repérer au titre de la prévention des maladies non connues des salariés, et tout particulièrement pour les plus de 50 ans (par exemple le diabète, cause d'invalidité au métier de conducteur, alors que souvent les personnes concernées ne savent pas qu'elles en sont atteintes). Dans cette entreprise qui privilégie le recrutement de seniors et de travailleurs handicapés, l'attention est portée surtout à la surcharge pondérale liée au type d'activité, à l'âge mais aussi au nombre de repas lié à l'amplitude des horaires de travail. Ce souci de prévention est d'ailleurs partagé par *Agroalimentaire 3*, qui souhaite sensibiliser les salariés à l'aspect nutritionnel (repas moins lourds le soir, aspect nocif du café la nuit). Le souci de bien-être au travail apparaît et conduit à envisager des salles de sieste... Par ailleurs, des permanences ont été mises en place chez *Produits sanitaires* pour les volontaires qui souhaitent une consultation d'ostéopathe travaillant sur les causes des problèmes de santé, les torsions lombaires, les tendinites.

Former, préparer, anticiper

Cette préoccupation d'« épargner les corps » et de limiter les maladies professionnelles se traduit aussi par des propositions de formations préventives : formations à la manutention (*Produits sanitaires*) ou

même séances de préparation musculaire prévues pour les ouvriers sur chantier (*Bâtiment*). Quant aux formations aux gestes et postures, elles sont proposées assez systématiquement par une majorité d'entreprises (dont *Hôpital*, *Distribution*, *Agroalimentaire 2*)

Des actions plus spécifiques viennent répondre à des difficultés propres aux seniors. La mise à disposition des salariés d'une assistante sociale qui développe des formations pour les agents en instance de retraite ou d'une psychologue du travail participe à une préoccupation d'anticipation (*Hôpital*). Ailleurs, on a tenté de répondre par des formations aux difficultés informatiques des seniors, souvent génératrices d'angoisses (*Produits sanitaires*). Des groupes de travail sur le stress ont été mis en place avec le CHSCT chez *Banque*.

Réorganiser le travail et composer les équipes

De fait, des aménagements technologiques ponctuels permettent souvent de revoir l'organisation du travail plus largement, afin d'arriver au meilleur compromis possible entre les nécessités de productivité et la santé à long terme des salariés. Par exemple, l'introduction d'une plus grande polyvalence et polycompétence chez *Agroalimentaire 3* prévoit des binômes et des rotations de postes afin de réduire les mouvements répétitifs et un accord est venu concrétiser cette organisation. La composition d'équipes équilibrées, où les âges vont se compléter, apparaît également comme une solution pour alléger les risques d'usure, ce qui en fait un outil de prévention pour tous les salariés.

Dans certains cas, ces aménagements pragmatiques peuvent transformer profondément la façon dont le travail posté est perçu. En secteur hospitalier, la meilleure répartition des charges entre plusieurs services a permis de repenser l'ensemble des tâches. Et le développement de postes médico-administratifs, qui est envisagé, pourrait servir à délester les tâches des autres infirmières tout en maintenant dans leur domaine professionnel celles qui nécessitent un aménagement de leurs conditions de travail.

Selon le secteur d'activité, il est possible de réorganiser le travail « sur mesure » pour améliorer des conditions de pénibilité : chez *Bâtiment* cette organisation est conçue dans le souci de limiter les travaux pénibles en extérieur, avec une plus grande part du temps de préparation en atelier, seule la pose étant effectuée sur le chantier. Dans cette même entreprise, la fonction de chef de chantier peut être délestée par un temps d'expertise, ce qui en limite la pénibilité.

Proposer des « temps choisis » et adapter les horaires

Même si les temps de travail sont le plus souvent imposés aux salariés, des modalités de temps choisis peuvent parfois être proposées, sans que cela ne touche exclusivement les salariés seniors. Il arrive cependant que cette possibilité soit utilisée plus spécifiquement à leur égard : c'est le cas notamment chez *Produits sanitaires*, dont les salariés en production travaillent de nuit. Or, certaines nuits sont particulièrement peu appréciées par les salariées-femmes, surtout les plus âgées. Elles ont donc la possibilité de ne travailler qu'à temps partiel, le plus souvent 4 nuits par semaine, pour éviter la nuit du vendredi au samedi ou du dimanche au lundi.

On retrouve, sous d'autres formes, cette possibilité de réduire son temps de travail progressivement, par exemple chez *Agroalimentaire 3* où des comptes d'épargne-temps peuvent aussi être utilisés pour un départ anticipé.

Les cycles de travail constituent un axe important en terme de pénibilité réelle et ressentie. Le travail en équipes 2x8, 3x8 ou 4x8 est reconnu comme usant. Chez *Agroalimentaire 2*, une étude des cycles de travail, menée par Actal, a visé à trouver le meilleur moyen de satisfaire les contraintes de production tout en réduisant la pénibilité des cycles. La démarche a permis d'impliquer tous les salariés et le

médecin de santé au travail, apportant des informations sur les avantages et les inconvénients sur la santé des différents cycles et de redonner confiance aux salariés concernés, qui ont pu choisir les cycles de travail en pleine connaissance de cause. Elle a conduit à la mise en place, pour le moment à titre expérimental, de cycles courts et coupés qui protègent davantage la santé.

L'initiative la plus originale en matière d'aménagement des horaires revient sans doute à *Transport*, qui contrairement à la majorité des employeurs du secteur, emploie ses conducteurs à temps plein, ce qui constitue un fort facteur d'attractivité pour l'entreprise. Etant donnée la large amplitude du temps de travail (jusqu'à 14 heures sur une journée, avec des coupures), la politique de l'entreprise est de « *favoriser les habitudes des conducteurs* », qui peuvent ainsi disposer dans la journée de petits créneaux libres pour concilier leurs occupations familiales et de loisirs avec leur temps professionnel. Le système de rémunération valorise les temps de coupure, payés à 25%. Les conducteurs ont même, paraît-il, une certaine latitude pour choisir leurs horaires en fonction de leur horloge biologique personnelle et de leur sieste quotidienne !

3. Formation, gestion de carrières et transmission des compétences

Les politiques de formation des entreprises

Toutes les entreprises rencontrées déclarent accorder de l'importance à la formation de leurs salariés. Certains chiffrent leur effort financier à plus de 4% de la masse salariale (*Banque, Agroalimentaire 2*). Dans la plupart des cas, les formations dispensées bénéficient aussi aux seniors. Toutefois, il est plus rare que ceux-ci fassent l'objet d'actions plus ciblées à leur intention.

Les priorités relevées concernent :

- *les formations associées au recrutement*

L'entreprise *Transport* appartient à un secteur très réglementé en matière de formation : outre le permis de conduire, pour exercer le métier, les conducteurs doivent avoir suivi une formation initiale obligatoire (sanctionnée par un examen) qui est souvent prise en charge par l'entreprise dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ; ensuite il leur faut encore assister à des formations continues obligatoires de sécurité. Comme l'entreprise favorise le recrutement de conducteurs en seconde partie de carrière mais qui n'étaient en général pas chauffeurs auparavant, ceux-ci bénéficient largement de ces formations (fréquemment financées par Pôle Emploi, quand il s'agit de demandeurs d'emploi).

Plus communément, ce sont des jeunes que les entreprises recrutent (quand elles ont la possibilité d'embaucher). Souvent désormais, ils sont formés – et diplômés – avant d'être recrutés. Néanmoins beaucoup des entreprises rencontrées accueillent des apprentis pour très fréquemment les garder ensuite. Mais les maîtres d'apprentissage n'ont pas été mentionnés comme étant des seniors ;

Certaines entreprises recrutent encore pour la production des jeunes peu qualifiés, comme *Agroalimentaire 1* qui explique que ceux-ci sont en formation 6 mois (en contrat de professionnalisation) puis pendant 6 mois encore en binôme (ce que l'entreprise nomme tutorat, en précisant qu'il n'est pas particulièrement assuré par des seniors). Dans le secteur du conditionnement, par contre, les femmes OS n'ont pas eu besoin de formation jusqu'ici (mais des projets d'automatisation pourraient rapprocher leur situation de celle de leurs collègues à la production, qui doivent être formés après l'embauche puis l'être à nouveau s'ils changent de machine). De leur côté, *Distribution* et *Bâtiment* (et dans une moindre mesure *Transport*) sont partenaires de structures d'insertion de demandeurs d'emploi qui s'y forment avant d'être recrutés par l'entreprise (mais ce dispositif paraît plutôt réservé aux jeunes, pour *Distribution* et *Bâtiment*, alors que *Transport* embauche aussi des demandeurs d'emploi âgés).

- *l'accompagnement des changements technologiques*

Dans les entreprises industrielles, il y a souvent nécessité à transformer les équipements, à automatiser les lignes de production afin d'obtenir plus de souplesse dans les changements de produits tout en supprimant des postes de travail peu qualifiés mais soumis à des conditions de travail pénibles. On l'observe dans les trois entreprises de l'agroalimentaire ainsi que dans celle de l'industrie électrique et gazière. Dans ce dernier cas, l'activité de production proprement dite de gaz a été abandonnée depuis les années 70, mais l'installation et l'entretien du réseau, le contrôle de la distribution font appel à des technologies qui se sont profondément transformées entraînant des changements importants des métiers exercés qui ont beaucoup perdu de leur pénibilité et gagné en technicité.

Pour plusieurs de ces entreprises contraintes depuis plusieurs années souvent à réduire leurs effectifs et qui tiennent néanmoins à maintenir une politique de fidélisation du personnel (à quoi s'ajoutent les garanties statutaires dans le cas des industries électriques et gazières), l'élévation du niveau de compétences des salariés est un objectif fortement affirmé et inscrit dans la durée. Selon les entreprises,

les possibilités d'offrir aux salariés des perspectives de promotion professionnelle s'avèrent plus ou moins réduites ; elles cherchent cependant à leur assurer un enrichissement des tâches rendu d'ailleurs nécessaire par plus d'automatisation. Aussi une part importante du budget formation est-elle souvent consacrée à l'accompagnement de ce passage à une plus grande polyvalence et à la conduite de machines à commandes informatisées.

Dans ce contexte, la prise en compte des seniors est variable. *Agroalimentaire 2* a depuis de nombreuses années tenu à ce que les formations dispensées débouchent sur des certifications (titres ou diplômes). Dans ce dispositif bien structuré, les personnels âgés se trouvent avec des salariés de toutes générations donc avec des jeunes en contrat de professionnalisation et l'entreprise valorise cette mixité générationnelle à l'occasion des formations. Il semble qu'il en soit différemment chez *Agroalimentaire 3*. Si la formation y est également mobilisée pour accompagner l'automatisation et le passage à une plus grande polyvalence des salariés, on y souligne aussi les difficultés rencontrées venant de certains salariés et le constat que ceux-ci sont souvent les plus anciens.

L'entreprise de *Produits sanitaires* présente des caractéristiques différentes. La production s'y partage entre deux secteurs : dans l'un, les équipements sont automatisés et requièrent des qualifications élevées qui se trouvent chez des jeunes essentiellement ; dans l'autre, les équipements plus traditionnels demandent des interventions manuelles qui demeurent importantes et qui sont assurées par des opératrices peu qualifiées et plus âgées, et l'entreprise tient à pouvoir maintenir l'emploi de ces femmes. Outre des dispositions prises pour limiter TMS, comme la rotation des postes, l'entreprise a également recours à la formation, citant d'un côté des formations de base (français langue étrangère) et de l'autre des actions de perfectionnement professionnel mais qui concernent davantage les services administratifs.

Un autre cas de figure est celui d'un changement dans les activités de l'entreprise. Souvent cela se traduit par une externalisation de fonctions périphériques par rapport à son métier central. *Bâtiment* illustre une évolution inverse quand cette entreprise a décidé d'effectuer elle-même des travaux de second œuvre qui lui permettent de mieux faire face aux fluctuations du marché et à développer davantage des chantiers de réhabilitation. Cela l'a conduit à demander à certains de ses coffreurs-bancheurs ou finisseurs-ragréeurs de reprendre une formation pour devenir plaquistes, peintres, carreleurs, poseurs de revêtement de sols. Une dizaine de volontaires ont paru remplir les conditions pour commencer une formation dispensée par l'AFPA. Il s'agit bien pour ces ouvriers de se préparer à une deuxième carrière au sein de la même entreprise. Un tiers ont entre 40 et 50 ans, mais *Bâtiment* précise qu'après 50 ans « *les personnes ne veulent plus apprendre un autre métier* ».

- *l'accompagnement des changements dans les activités de service*

Si les entreprises ont souvent fait état de salariés vieillissants à la production (parmi lesquels on trouve souvent des personnes peu qualifiées, soumises à des contraintes physiques susceptibles d'affecter à la longue leur santé), cela a été beaucoup moins le cas pour les fonctions d'administrations ou commerciales. Pour les premières, on peut supposer que la bureautique a opéré parfois une sélection du personnel. Dans la plupart des autres entreprises un effort de formation a été consenti afin de faciliter l'usage des outils informatiques par les salarié(e)s ayant acquis ancienneté et expérience. *Produits sanitaires* nous l'a explicitement précisé, mais vraisemblablement bien d'autres entreprises font-elles de même car ce sont les formations continues les plus dispensées.

En matière de commercialisation – enjeu vital pour l'entreprise, dans un contexte de concurrence souvent vive –, la tendance des entreprises industrielles semble être de privilégier le recrutement de jeunes préalablement formés plutôt que d'assurer l'adaptation du personnel en place. Fait exception *Energie*, contrainte par le statut en vigueur dans sa branche, a précisé qu'elle avait consacré des moyens à la

formation de son personnel, qui s'est trouvé affecté à une filiale dédiée à la commercialisation de l'énergie que l'entreprise a été obligée de créer. Dans ce cas, on a une illustration d'une transformation profonde à laquelle est confrontée l'entreprise en raison d'obligations légales (ici la directive européenne de placer cette activité dans le champ de la concurrence). De même, *Banque* maintient en emploi son personnel en lui assurant une formation aux fonctions commerciales. Elle a adopté un plan de mobilité permanente (pas plus de 5 ans sur le même poste) pour entretenir l'engagement professionnel de ses agents.

Mais les changements que connaissent les entreprises dans leur ensemble en matière commerciale se manifestent précisément par le fait qu'elles donnent la priorité au recrutement de jeunes diplômés pour cette activité.

Dans le cas d'*Hôpital*, un changement majeur illustre cette fois une évolution des bénéficiaires de son activité, qui se traduit par le vieillissement de la population accueillie et le poids plus important que représentent les services qui lui sont spécifiquement dédiés. Le personnel soignant a besoin dans ce cas également d'être accompagné aussi bien pour apprendre les gestes physiques de manutention nécessaires et pour savoir gérer des relations avec ces malades qui peuvent être ingrates. Il n'y a cependant pas pour cela de distinction faite entre classes d'âge des infirmières et aides-soignantes.

La gestion des carrières et la mobilité du personnel

Les entreprises rencontrées ont dans leur ensemble en commun de s'affirmer attachées à fidéliser leur personnel permanent et de déclarer avoir un taux de rotation très faible. Cela les conduit notamment à favoriser les mobilités internes (autant que possible avec promotion, mais aussi en opérant des reclassements quand c'est nécessaire) qui supposent la plupart du temps des formations. Pour cela, elles s'appuient sur les entretiens annuels qui paraissent se généraliser dans les entreprises, certaines d'entre elles commençant à mettre en place des entretiens de seconde partie de carrière.

Energie est tenue, en raison du statut de son personnel, à suivre (sinon, plus récemment, à anticiper) le déroulement de carrière de chacun de ses agents par les promotions internes accompagnées de formation (certaines compétences réclament des habilitations qui, à la différence des certifications, demandent à être repassées régulièrement). Dans cette entreprise comme dans celle d'*Agroalimentaire 2*, la culture interne repose sur la reconnaissance de la place de chaque génération.

Ce n'est cependant pas toujours le cas. Ainsi chez *Agroalimentaire 3*, il semble que le management confié à un personnel jeune adopte spontanément une attitude qui peut être qualifiée de « jeunisme » favorisant les promotions de salariés jeunes au détriment des plus âgés, ce phénomène n'étant pas spécifique à la production mais se retrouvant également dans les fonctions d'administration. À cet égard, l'application de l'accord senior qui semblait pouvoir être adopté et de son volet gestion des carrières professionnelles pourrait s'accompagner, si elle est effective, d'un changement culturel au sein de l'entreprise.

L'entreprise de *Produits sanitaires* a déjà commencé à faire des entretiens avec les salariés les plus âgés pour faire ressortir les difficultés qu'ils (elles) peuvent rencontrer et leurs souhaits professionnels (initialement ils devaient concerner les plus de 45 ans, mais l'obligation d'élaborer un plan seniors a conduit l'entreprise à se concentrer sur les plus de 55 ans). Une dizaine de projets de formations qualifiantes en ont découlé (supposant parfois que le salarié prenne un congé sans solde).

Comme dans beaucoup d'entreprises du secteur, *Bâtiment* accorde une grande importance à l'expérience acquise au sein de l'entreprise : « *C'est par la base que l'on nomme* », autrement dit la promotion interne est de règle jusqu'au niveau des chefs de chantier. Pour cela, les formations nécessaires reposent pour

une grande part sur le compagnonnage. S'y ajoute dans cette entreprise, la mise en oeuvre d'une opération de diversification des compétences permettant à certains salariés de s'orienter vers les métiers du second œuvre. Seuls les conducteurs de travaux font l'objet de recrutements externes en raison des compétences techniques, attestées par des diplômes, requises pour occuper ces fonctions (au moins un BTS, de plus en plus souvent un titre d'ingénieur).

Quant à *Banque*, qui a dû relever le défi d'opérer une fusion sans licenciement (donc d'affecter aux agences des personnels qui travaillaient aux sièges), elle a posé comme principe de base la mobilité de tous les collaborateurs surtout entre les agences (celle-ci concerne 200 personnes par an dont une dizaine des agences vers le siège) et mène, pour se faire, une politique de formation réclamant des moyens importants (6% de la masse salariale). Si la mobilité ascendante est maintenue, les efforts les plus importants paraissent requis d'abord par la mobilité horizontale vers les fonctions commerciales. L'entreprise s'est notamment donné pour objectif que 10% des collaborateurs de 45 à 65 ans bénéficient de périodes de professionnalisation, principalement à son école des ventes. Il est notable qu'à ce titre les formations elles-mêmes s'insèrent dans un plan d'accompagnement qui comprend notamment une période qualifiée de tutorat (6 semaines), mais aussi un soutien psychologique. À ce prix, il semble qu'il y ait eu très peu d'échecs.

Maintenir la possibilité pour les salariés d'avoir une évolution dans leur classification même en deuxième partie de carrière est également une volonté de *Banque* qui s'est fixé des objectifs plancher : au moins 8,5% de passage dans la classification supérieure parmi les techniciens et au moins 3% chez les cadres chaque année de la période 2009-2011 (un passage qui ne se traduit pas forcément cette fois par un changement de fonction).

À l'*Hôpital*, plus de la moitié des dépenses de formation sont consacrées à des actions de perfectionnement et d'adaptation à l'emploi organisées de façon décentralisée au niveau des services. Les formations y sont régulières et concernent l'ensemble du personnel avec une pratique collective (par exemple pour l'utilisation de nouveaux équipements ou l'amélioration de la qualité du travail). Par ailleurs, la pression budgétaire à laquelle sont confrontés les établissements hospitaliers ne permet plus d'opérer des reclassements sur des postes protégés, dans des fonctions administratives. Cela devrait conduire à repenser les reclassements sur des postes mieux adaptés aux capacités des salariés vieillissants mais néanmoins opérationnels, et cela devrait être fait davantage en lien avec des formations. Quant à la gestion des mobilités internes à la demande des salariés, elle fait partie de la culture de l'établissement et elle s'appuie sur un dispositif d'études promotionnelles (souvent accessibles sur concours) qui représente plus du tiers des dépenses de formation. S'y ajoutent, plus marginalement, les possibilités de bénéficier de congés de formation professionnelle (équivalent du congé individuel de formation du secteur privé).

La transmission des compétences

À l'inverse des politiques de formation qui mobilisent des moyens importants dans les entreprises étudiées et qui en général sont utilisées pour favoriser l'évolution professionnelle des salariés d'une part et pour traiter les problèmes particuliers que peuvent poser les fins de carrière d'autre part, il y a peu d'exemples d'actions menées pour assurer une transmission systématique de compétences de la part des salariés proches de la retraite vers les nouveaux. Pourtant, la plupart des entreprises visitées paraissent reprendre à leur compte l'idée que les départs en retraite peuvent entraîner une perte de la « mémoire » de l'entreprise.

Des pratiques de tutorat ont été relevées, en particulier pour conforter la formation préalable des nouveaux recrutés, mais il était toujours précisé que les tuteurs n'étaient pas choisis selon un critère

d'âge. Dans le cadre des contrats de professionnalisation (première étape du recrutement de jeunes dans beaucoup d'entreprises) le tuteur est réglementaire comme l'est le maître d'apprentissage pour les contrats d'apprentissage ; les seniors n'en sont pas exclus, mais cette fonction n'est pas apparue comme leur étant réservée. Il en est de même des périodes de professionnalisation qui concernent des salariés de l'entreprise : le tutorat fait partie de cette mesure qui a été utilisée notamment dans le cadre d'un plan de mobilité interne (*Banque*) ; il semble qu'en l'occurrence les tuteurs, travaillant en agence, seraient plutôt plus jeunes que les salariés venant du siège qu'ils forment.

Au-delà des situations proprement dite de tutorat qui répondent à des objectifs déterminés d'acquisition de compétences et qui confère au tuteur une capacité d'en évaluer l'atteinte, on trouve aussi des situations d'accompagnement, parfois aussi appelées tutorat mais qui seraient plus justement désignées par le terme de « mentorat »²⁶ plus courant au Québec qu'en France.

Nous en avons observé deux modalités très différentes. La première concerne des jeunes, au-delà de la période couverte par le contrat de professionnalisation ou d'apprentissage : à *Agroalimentaire 1*, ils passent encore 6 mois à travailler en doublon avec un plus ancien, et à *Energie* également des pratiques de travail partagé entre un jeune et un ancien ont été citées. La seconde concerne l'anticipation des départs en retraite. Il s'agit dans ce cas de personnes occupant des postes stratégiques et dont le remplacement ne doit entraîner aucune rupture.

L'exemple de *Bâtiment* condense les situations de transmission à la fois vers le haut et vers le bas de l'organisation hiérarchique : en effet ce sont les chefs de chantiers qui sont les plus proches de la fin de leur activité. Or leur expérience professionnelle mérite à la fois d'être transmise aux jeunes conducteurs de travaux (qui ont parfois moins de 30 ans) et aux chefs d'équipe destinés à les remplacer après leur départ. Pour cette seconde transmission l'entreprise estime la durée de la période de compagnonnage à un an et demi. Ailleurs la période de travail conjoint peut s'avérer bien plus longue : 5 ans dans un exemple donné à *Energie*, 4 ans d'une période non terminée dans un autre cité par *Agroalimentaire 1* (mais un an pour un autre responsable de la même entreprise). Ce fonctionnement en binôme ne correspond pas forcément à un rapport univoque : le mentorat peut comporter en contrepartie l'apport de compétences propres au plus jeune (informatique dans le cas évoqué par *Agroalimentaire 1*).

L'*Hôpital* illustre une tentative de promouvoir une troisième forme d'accompagnement par les salariés les plus âgés. Celle-ci s'inscrit dans une visée davantage d'aménagement de poste pour ces derniers à qui serait confié un rôle de socialisation professionnelle des salariés récemment recrutés. La difficulté réside alors dans les objectifs précis qui peuvent être fixés. Dans ce cas précis, on relève que les syndicats ont demandé que, dans le cadre d'une politique en faveur des personnels âgés, certains agents puissent être chargés d'une fonction de référent pour les jeunes soignant(e)s, proposition qui fut acceptée sans difficulté par la direction. Mais dans les services, cette possibilité n'a pas été mise en œuvre, d'une part parce que l'organisation du travail en flux tendu rendait impossible de dégager le temps réellement nécessaire à cette tâche, d'autre part parce que cela ne correspondait pas à une demande des jeunes qui avaient même tendance, apparemment, à la rejeter. Ce blocage illustre sans doute une tension intergénérationnelle dont on observe d'autres manifestations se traduisant par le reproche que feraient souvent les anciens aux jeunes de ne pas partager la « culture de la vocation », à laquelle les personnels

²⁶ « Le mentorat est une forme de développement et d'apprentissage basée sur une relation interpersonnelle de soutien et d'échanges dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. » C Cuerrrier, Université du Québec à Montréal.

soignants plus jeunes opposeraient une implication professionnelle compatible avec une vie personnelle. La tentation du reproche des plus âgés à l'égard des plus jeunes a aussi été relevée à *Agroalimentaire 1*.

Pour sa part, *Distribution* a le projet de favoriser une fonction de « tutorat » pour des personnes qui se sont constitué des savoirs et des savoir-faire, des « recettes » (par exemple, dans les métiers de la bouche) non formalisés mais qui méritent d'être transmis à des plus jeunes. Pour remplir ce rôle, les intéressés pourraient bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail.

4. Aménagement des fins de carrière, transition entre activité et retraite

La question de « l'aménagement des fins de carrière », couplée à une prise en compte de la pénibilité du travail, est apparue dans le débat social ces dernières années à l'occasion des modifications législatives autour du nombre d'années de cotisation pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein (réforme de 2003 et celle à venir de 2010). En ce sens, les notions de gestion des âges, des fins de carrières et de la pénibilité sont étroitement imbriquées.

Néanmoins, pendant longtemps, la question des fins de carrières a été gérée via les dispositifs de cessation anticipée d'activité. Depuis les années 70, il existait en France un consensus social fort entre les salariés, les entreprises, les syndicats et l'Etat sur la base duquel un salarié seniors, d'autant plus s'il était « usé » par le travail, avait le droit de cesser de manière anticipée son travail et d'être pris en charge financièrement jusqu'à sa retraite. La question de l'aménagement des fins de carrière n'était pas prioritaire. Plusieurs entreprises rencontrées ont usé, et abusé, de ce type de dispositifs pendant de nombreuses années (*Agroalimentaire 2 et 3, Bâtiment, Banque*). Aujourd'hui encore, cette logique d'anticipation des fins de carrière, et non d'aménagement des fins de carrière, est fortement ancrée dans les entreprises.

Selon l'axe de l'anticipation des fins de carrière

Ainsi, à partir du début des années 80, face aux premières difficultés économiques, s'est mise en place chez *Agroalimentaire 2*, une politique forte de cessation anticipée d'activité. Les différents plans sociaux qui se sont succédés ont favorisé les départs anticipés des salariés en fin de carrière avec des conditions financières incitatives appuyées par les mesures en vigueur soit les dispositifs de préretraite CATS²⁷ soit les dispositions Fillon pour carrières longues²⁸. A ce jour, ces dispositifs ont disparu, sont en cours d'extinction ou coûtent très chers pour l'entreprise. Pour autant, les différentes restructurations font qu'aujourd'hui encore cette entreprise mène une procédure sociale avec suppression d'emplois pour adapter le personnel aux volumes à produire. Si l'un des salariés veut partir de façon anticipée, on ne cherchera pas à le convaincre de rester ; au contraire, on l'accompagnera. Le dernier plan social a consisté à proposer des conditions de départ volontaires incitatives. Au final, il y a eu plus de volontaires que de départs souhaités par l'entreprise, principalement les salariés les plus âgés, de 56 ans et plus. Toutefois, toutes les demandes ont été acceptées du fait de cette forte culture d'entreprise, même s'il existe un risque réel de perte de compétences dont la direction des ressources humaines a conscience et qu'elle essaye d'endiguer via la formation et le recrutement de quelques jeunes.

Dans le secteur du transport (de marchandises et de personnes), il existe encore un dispositif public de préretraite spécifique particulier, financé par les entreprises et l'Etat. Il concerne les salariés de 55 ans justifiant de 25 ans de conduite. Plusieurs salariés de *Transport* en ont bénéficié ces dernières années. En contrepartie, l'entreprise procède à des recrutements (une embauche pour un départ). Les contrôles de la Caisse d'assurance vieillesse sur la mise en œuvre de cette contrepartie sont très rigoureux et les sanctions importantes.

²⁷ Le dispositif de préretraite CATS (Cessation Anticipée d'activité de certains Travailleurs Salariés) est un dispositif spécifique de préretraite. La préretraite est une période d'inactivité rémunérée située entre la cessation d'activité professionnelle et la retraite proprement dite. Le financement est partagé par les collectivités publiques et les entreprises.

²⁸ Il s'agit d'un dispositif mis en place par la loi Fillon en 2003 permettant aux salariés ayant commencé à travailler jeunes (16,17 ou 18 ans) de liquider de manière anticipée (avant 60 ans) leur retraite.

Enfin, chez *Agroalimentaire 3*, même s'il n'existe plus de dispositifs collectifs de cessation anticipée d'activité, l'accord « seniors » en cours d'élaboration prévoit deux façons de quitter de manière anticipée son emploi. D'une part, le solde d'un compte épargne temps peut être utilisé à titre individuel par le salarié pour un départ anticipé. D'autre part, les seniors sont incités à utiliser leur droit individuel à la formation (DIF) pour organiser la transition entre fin de carrière et retraite.

En attendant, d'autres entreprises, volontaires ou contraintes du fait de la disparition des préretraites, se sont emparées de cette question et adopte des aménagements judicieux qui vont permettre aux salariés de se maintenir en activité jusqu'au moment de leur retraite. Les institutions représentatives du personnel et les syndicats ont un rôle d'accompagnement important à jouer.

La plupart des mesures trouvées s'organisent selon l'axe de l'aménagement du temps ou des horaires de travail.

Selon l'axe de l'aménagement du temps ou des horaires de travail

L'entreprise *Distribution* propose aux salariés en fin de carrière, fatigués physiquement mais qui souhaitent encore travailler, de diminuer leurs horaires de travail et de continuer à payer la cotisation retraite à taux plein (retraite de base et complémentaire) afin de ne pas les sanctionner au niveau de leur retraite (*accord en cours de négociation*).

Hôpital et *Produits sanitaires* proposent, pour leur part, de réduire ou de diminuer les périodes de travail de nuit des salariés vieillissants. Conscients de la pénibilité du travail de nuit, de ses conséquences sur la vie personnelle et sur la santé des travailleurs, ils proposent soit de diminuer le nombre de nuits effectuées soit un passage sur un poste de jour au salarié en fin de carrière. Ces entreprises indiquent que la perte financière est généralement bien acceptée.

Enfin, l'entreprise *Transport* propose aux conducteurs qui ne souhaitent pas partir de manière anticipée d'aménager leur horaire de travail en fonction de leurs souhaits et donc de réduire leur charge de travail tout en facilitant la conciliation entre vie privée et professionnelle. De ce fait, les salariés, qui vont pouvoir aménager leur planning de travail sur la base notamment de leurs attentes personnelles, vont également pouvoir anticiper la transition entre emploi et retraite.

Enfin, les actions envisagées en matière d'aménagement des fins de carrière, peuvent être organisées selon l'axe de l'emploi.

Selon l'axe de l'emploi

Hôpital avait naguère encore la possibilité de reclasser les seniors dont l'emploi devait être aménagé vers des postes administratifs dits allégés car moins pénibles physiquement. Néanmoins, ces postes sont de plus en plus rares et créer des postes de travail qui permettraient de reclasser des salariés âgés ou atteints par des situations d'handicap ou d'inaptitude coûte très cher.

Chez *Banque* est conservée la latitude, ponctuellement, d'affecter des salariés à des postes de moindre responsabilité ou intensité du travail, sans perte de salaire. Ainsi, à l'occasion d'un entretien de seconde partie de carrière, avec la direction des ressources humaines par exemple, le salarié de 55 ans et plus qui le souhaite, peut examiner les modalités d'aménagement de fin de carrière disponibles dans l'entreprise. Par exemple, il peut rejoindre le siège ou ne plus être en contact avec les clients.

Enfin, d'autres entreprises rencontrées (*Agroalimentaire 2 et 3*, *Transport*) travaillent sur l'amélioration des conditions de travail et la lutte contre la pénibilité dans le but de permettre aux salariés de mener à terme leur vie active et de partir en retraite à taux plein, mais aussi de se sentir utiles au travail, et non

pas de se marginaliser par des temps d'absentéisme importants, sur leurs dernières années de vie active (voir infra).

L'entreprise *Transport* impose par exemple le passage d'un examen médical complet tous les ans à l'issue duquel employeur, employé et médecin du travail analysent de concert la pénibilité du poste de travail. Ce programme a un double objectif : répondre aux exigences légales liées au poste de conducteur mais également prévenir les incapacités et amener le salarié vers la retraite en bonne santé.

Après avoir réussi à accompagner le salarié jusqu'à la veille de sa retraite à taux plein, certaines entreprises décident en sus de l'aider à préparer sa retraite.

Selon l'axe d'une préparation à la retraite

Chez *Banque*, l'entreprise met à disposition des salariés, de 55 ans et plus, des informations sur le groupement d'intérêt public « GIP Info Retraite » qui regroupe les organismes de retraite assurant la gestion des régimes de retraite obligatoires²⁹. De plus, elle leur facilite l'accès aux sites Internet du GIP (ex : info-retraite.fr³⁰ ou le simulateur de retraite Marel³¹).

Une autre initiative innovante est notable chez *Hôpital* : pour accompagner les candidats au départ en retraite dans leur décision, l'assistante sociale a été à l'initiative de formations, notamment sur l'estimation des incidences financières de leur changement de statut.

De même chez *Agroalimentaire 3*, il est prévu d'expliquer avec transparence à ces salariés les nouvelles règles légales et d'entreprise en matière de retraite. L'entreprise instaurera également un bilan de retraite pour les plus de 59 ans.

²⁹ Pour permettre à chaque assuré d'exercer son droit individuel à l'information sur la retraite et pour mettre en oeuvre une information à caractère général sur les retraites, la loi du 21 août 2003 a créé un organisme original : le GIP Info Retraite. Celui-ci regroupe tous les organismes de retraite assurant la gestion des régimes de retraite légalement obligatoires, ainsi que le service des pensions de l'État (qui verse la retraite des fonctionnaires de l'État). Il est chargé de mettre en oeuvre des outils destinés à offrir à l'assuré une information générale et individuelle sur sa retraite.

³⁰ Info-retraite est un site commun aux 35 organismes de retraite obligatoire (base et complémentaire) qui se sont réunis au sein d'un groupement d'intérêt public, le GIP Info Retraite (www.info-retraite.fr).

³¹ Le simulateur « Marel » (Ma retraite en ligne) permet de calculer soi-même sa retraite sur Internet. Ce site est un des nouveaux outils d'information du GIP Info Retraite (www.marel.fr).

Tableau des pratiques relatives aux seniors

| Entreprises | Recrutements | Anticipation Evolution carrières | Accès formation Développement compétences | Amélioration conditions travail | Aménagement fins de carrière | Transmission de savoirs Tutorat |
|-------------|--|--|--|---|---|--|
| Bâtiment | - Quelques cumuls emploi-retraite | - GPEC pour favoriser diversification et polyvalence - Entretiens annuels individuels | - Formations pour diversification vers métiers du second œuvre - Formation de chefs d'équipes aux fonctions de chefs de chantier | - Interv. Ergonome (<i>Agefiph</i>) - Préparation musculaire prévüe - Organisation visant à limiter travaux en extérieur - Améliorations avec CHSCT équipements et horaires, | - Chefs de chantiers sollicités pour rester plus longtemps, en tant que conseillers | - Cumuls emploi-retraite - Chefs de chantier/conseillers - Compagnonnage chefs de chantiers > conducteurs trav |
| Transport | - Recrutements fréquents de > 45 ans - Financement de formations et de reconversion profess. pour favoriser le recrutement > 45 ans - Cumul emploi- retraite saisonnier - Liens av. Pôle emploi Action et compétence | | - Formation continue sécurité obligatoire | - Temps complet malgré segmentation du temps de travail - Examen médical annuel avec prise de sang - Aménagements importants postes de conduite - Rôle important médecin du travail et ergonomes - Maintien du salaire en cas de longue maladie | - Dispositif de préretaire dès 55 ans (25 ans de conduite) (1 départ = 1 recrutem ^t) - Aménagement des horaires en fonction des souhaits des conducteurs | |
| Hôpital | -Cumul emploi- retraite régulier car difficultés de recrutement (secteurs techniques) | -Mobilité promotionnelle | - Formations pour nouveaux équipements - Etude des demandes individuelles de format ^{ion} , priorité aux personnels usés -Mise en place de commissions formation | - Formation à manutention -Contrats locaux d'améliorat° des condit° de travail (charges de manutention, risques psychosociaux) - Suivi d'absentéisme - Embauche psycho du travail, assist. sociale et technicien spécialisé ds gest° des risques | - Formations d'aide au départ à la retraite - Création de postes administratifs «allégés» - Aménagement des horaires de travail (passage vers une équipe exclusivement de jour) | - Tutorat souhaité mais problèmes intergénérationnels |
| Energie | - Conditions d'âge supprimées : déplafonnement pour les recrutements et les fins d'activités - Recrutement demandeurs d'emplois âgés | - Réflexion sur l'évolution des métiers - Entretien profession. approfondi > 45 ans - Accord : soutien de l'employabilité de chaque salarié au long de sa vie profession. | - Senior formé avant sa retraite pour devenir prestataire de format ^{ion} - Plans de formation élaborés à 3 ou 5 ans pour gestion des fins de carrière | | - Politique visant à laisser les seniors dans leur métier initial | - Pas de fonction de tuteurs, mais réflexion pour les employés plus âgés. - Accord : transfert des connaissances entre générations : successeur choisi 3 ans avant retraite, binômes pour transmission. |

| | | | | | | |
|---------------------|--|---|--|---|--|--|
| Banque | - Recrutement prévu de seniors > 55 ans, surtout des experts | - Rapport annuel avec focale seniors - Entretiens de 2e partie de carrière : à la demande des salariés | - Taux annuel de promotions par catégorie d'âge - Taux annuel format ^{ions} / professionnalisat ^o pour les > 45 ans | - Groupe de travail sur le stress avec CHSCT | - Possibilité ponctuelle d'occuper poste moins lourd sans perte de salaire | - Pas de fonction de tuteur spécifique aux seniors, mais maturité demandée. - Tuteurs dans les formations de professionnalisation - Travail en binômes pour débiter dans une agence. |
| Produits sanitaires | | - Consultant externe et manager interne pour bilan et recensement difficultés des seniors | - Format ^{ions} qualifiantes sur nouvelles compétences - Format ^{ions} informat ^{iques} pour seniors | - Séances ostéopathe - Groupe « handicaps » avec CHSCT | - Travail de nuit en temps réduit - Echanges de postes entre établissements | - Intention de prise en compte de « compétences à transmettre », sans concrétisation définie. |
| Agroalimentaire 1 | - Cumul emploi-retraite saisonnier - Refus discrimination par l'âge lors du recrutement | - Promotion interne - Rotations de postes (polyvalence et polyvalence) | - Accompagnement changement organisationnel via la formation | - Automatisation des postes de travail - Mise en place de « cercle qualité » interne - Etude sur le bruit et les TMS | | - Travail en binôme sur la dernière année avant le départ en retraite |
| Agroalimentaire 2 | | - Favorise les parcours professionnel inscrits dans la durée - Propose des formations permettant de s'orienter vers d'autres métiers | - Grand programme de formation - Accompagnement du changem ^t organisatio ^{nel} via la formation - Incitation/motivation des seniors à la format ^o - Constitution de groupes de formation tous âges | - Mise en œuvre d'une politique préventive (bruit, éclairage, TMS, cycle travail) - Partenariats avec le CHSCT - Intervention d'Actal - Rôle important du médecin du travail et de l'ergonome - Formation gestes et postures prévues | - Plans sociaux et départs anticipés volontaires | |
| Agroalimentaire 3 | | Accord prévoit : - plus de visibilité sur les carrières et les passerelles en termes de mobilité - la mise en place de « people reviews » | - Accompagnement du changement organisationnel via la formation | - Automatisation lignes prod. - Etude / rotations de postes : polyvalence polyvalence - Rôle important du médecin du travail et de l'ergonome - Limitation des ports de charge lourde - Accord propose un bilan santé pour les > 50 ans | Accord prévoit : - des départs progressifs - un bilan de retraite pour les plus de 59 ans - l'utilisation du compte épargne temps pour un départ anticipé - l'utilisation du DIF pour organiser la transition fin de carrière / retraite | Accord prévoit : - la transmission de savoirs au sein de l'équipe et durant les carrières et sur la dernière année avant le départ en retraite - l'organisation des journées de partage des connaissances - un réseau des retraités |
| Distribution | - Recrutements prévus de seniors de > 45 ans - Cumul emploi-retraite saisonnier | - Entretiens Activité et Développement | - Incitation et discrimination positive pour formation seniors | - Aménagements postes - Etude sur le stress (Karasek) | - Diminution horaires avec maintien cotisations sociales à taux plein | - Tutorat d'expertise limité à quelques métiers de bouche (peu de postes) |

IV. La prise en compte de l'avancée en âge

La diversité des âges caractérisant les salariés n'est pas, comme telle, un sujet qui retienne notablement l'attention des entreprises, sauf lorsqu'elle concerne les tranches du début et de la fin de l'activité professionnelle. Les salariés les plus jeunes en effet réclament une prise en charge spécifique au titre de l'ajustement de leur professionnalisation, tandis que les plus âgés demandent, pour certains d'entre eux tout au moins, des solutions particulières d'aménagement du poste ou de reclassement si se posent des problèmes de santé, ou parfois d'inadaptation professionnelle. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui a jusqu'ici davantage porté sur la transformation des métiers qu'il fallait anticiper et à laquelle il fallait préparer les salariés, devrait désormais s'élargir à la prise en compte du phénomène de vieillissement et à son incidence sur l'évolution professionnelle des salariés.

Par ailleurs, certaines entreprises ont manifesté une préoccupation portant sur le renouvellement de leur main d'œuvre, notamment lorsqu'elles se trouvaient confrontées à la nécessité de ne pas augmenter leurs effectifs voire de les réduire. Dès lors leur pyramide des âges ne pouvait évoluer que vers une élévation de l'âge moyen. Le problème qui leur était posé était de trouver des solutions permettant d'inverser cette tendance sans pourtant contraindre au départ les salariés les plus âgés, ce qui aurait remis en cause la garantie d'emploi fondant leur politique de fidélisation de leur personnel. Face à ce dilemme, la marge d'action est extrêmement étroite, mais ne peut éviter de favoriser les départs volontaires. Toutefois, la conscience d'un risque de vieillissement de l'ensemble des salariés doit être bien distinguée de la prise en compte du phénomène de vieillissement qui affecte chaque salarié.

De ce dernier point de vue, le fait que l'âge ne constitue pas un état succédant à un état précédent, mais un processus de transformation continue, d'autant moins manifeste qu'il est variable selon les individus, conduit rarement à prévoir l'avancée en âge du personnel – à condition qu'il reste durablement en emploi dans l'entreprise, ce qui était la règle dont se réclamaient les entreprises étudiées. C'est souvent lors d'un changement de contexte, une modification de l'organisation du travail, l'acquisition de nouvelles machines, que surgissent de petits événements affectant tel salarié, un incident, des arrêts de travail répétés pour maladie ou pour accident du travail parfois, qui révèle brusquement des signes de vieillissement chez certains salariés. Par vieillissement nous entendons un phénomène qui ne peut être appréhendé que de manière relative, c'est-à-dire rapporté aux conditions de travail propres au type de poste occupé. Il se traduit par l'apparition de limites aux capacités mobilisées dans le travail (notamment dans des situations non ordinaires qui requièrent des efforts plus intenses que ceux habituellement déployés), puis progressivement par une fréquence plus grande des moments où l'on travaille à ses limites. Selon les types d'emplois et les caractéristiques personnelles des salariés, on n'observera pas de vieillissement perceptible chez les uns avant leur cessation d'activité alors que chez d'autres il apparaîtra précocement. Il arrive aussi que les salariés eux-mêmes s'appliquent à cacher (à l'entreprise voire à eux-mêmes) qu'ils rencontrent des difficultés à travailler au même rythme qu'auparavant. Cette attitude est en particulier fréquente lorsque les problèmes de santé pouvant accompagner le vieillissement n'ont pas leur origine dans les conditions de travail.

Ce problème du vieillissement n'a certes pas été ignoré jusqu'à présent par les entreprises, mais il n'a en général été traité que dans une logique de résolution de problèmes individuels une fois qu'ils étaient posés de manière incontournable. Une démarche anticipatrice était communément considérée comme étant avant tout de la responsabilité du salarié à qui il appartenait de chercher à évoluer dans son activité, d'obtenir une promotion lui permettant de changer de travail, après avoir pris l'initiative de se

former si nécessaire. Et cette logique demeure encore largement partagée : le salarié se connaît et il lui appartient de faire ses choix en fonction de ses capacités.

Toutefois, l'adoption par l'entreprise d'un mode de gestion des ressources humaines anticipant les effets de l'avancée en âge reste délicate à opérer, car il lui faut rester dans une compréhension différentialiste du vieillissement pouvant affecter le personnel. Aussi une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrant la prise d'âge devient-elle d'une plus grande complexité. En outre, ce sont surtout les personnels affectés aux emplois opérationnels de base, souvent peu qualifiés et n'ayant que de faibles perspectives d'évolution professionnelle tout au long de leur vie active, qui présentent le plus de risques de vieillissement susceptibles d'occasionner une souffrance au travail ; et ce sont donc les salariés pour lesquels l'éventail des solutions à trouver est le plus étroit.

Les problèmes qui se posent aux entreprises dès lors qu'elles portent attention à l'existence au sein de leur personnel de travailleurs vieillissants qui ne peuvent pas toujours occuper les mêmes emplois dans les mêmes conditions, sont ici regroupés sous quatre points envisagés du point de vue de la gestion par l'entreprise de son personnel : le maintien en emploi, le maintien au travail, les changements du rapport au travail avec la prise d'âge, la prévision des départs et les besoins de transmission des compétences.

1. Le maintien en emploi

La caractéristique commune des entreprises dans lesquelles nous nous sommes rendus tient dans l'obligation qu'elles se donnent d'assurer le maintien en emploi de leurs salariés tant que ceux-ci le demandent. Sur ce point, elles ne représentent qu'une partie des entreprises (nous n'avons pas cherché à interroger des employeurs appliquant une rotation du personnel avant qu'il ne montre des signes de vieillissement ou qui pratiquaient la mise à la retraite d'office). Pour les unes, le statut de leur personnel (fonction publique hospitalière, statut des IEG) leur assure un emploi « à vie » et chez les responsables des ressources humaines ce droit a une légitimité incontestable, la question de l'éviction des salariés en raison d'une réduction de leurs capacités de travail n'a simplement pas de sens. Pour les autres, cette contrainte choisie répond à une culture d'entreprise valorisant la fidélisation du personnel qui suppose que les salariés aient l'assurance de pouvoir poursuivre leur travail tant qu'ils le souhaitent : des départs imposés risqueraient de remettre en cause la confiance de l'ensemble des salariés dans leur entreprise (pour l'assurer, *Banque* a mené sa fusion sans plan social). Cela se traduit souvent par une grande stabilité des emplois, ainsi n'avons-nous observé que dans une entreprise (*Distribution*) un turn-over significatif qui paraît structurellement lié au fonctionnement de cette activité³².

Ce n'est donc pas pour des motifs de conformité au code du travail ou pour ne pas s'exposer à des coûts de rupture de contrat élevés que ces entreprises se sont données pour règle d'assurer le maintien en emploi de leurs salariés le plus longtemps possible. Cette position de principe n'empêche pas que certaines entreprises ont été amenées à réduire fortement leurs effectifs (*Bâtiment*) et à engager un plan social voire plusieurs plans successifs (*Agroalimentaire 2*). Et en ce cas, les départs volontaires encouragés ont été en priorité ceux des travailleurs les plus âgés en mesure de faire valoir leur droit à la retraite. La politique publique de l'emploi a un temps avalisé de tels choix en y apportant un soutien financier. Elle s'est aujourd'hui inversée sans que ces départs anticipés des plus âgés pour le maintien des autres emplois aient perdu leur légitimité, aux yeux des salariés comme des employeurs.

³² La variation des heures de consommation au cours de la semaine avec une forte affluence en fin de semaine conduit à faire appel à du personnel en CDD qui trouve là une activité secondaire (notamment parmi les étudiants).

Dans une logique opposée, n'ont été observés que de très rares exemples d'incitations des salariés à prolonger leur activité, pour éviter d'avoir à procéder à des embauches ou des promotions internes qu'auraient nécessitées leur départ en retraite (*Bâtiment*). S'il y eut des reports de fin d'activité, ce fut davantage à l'initiative du salarié, quelquefois parce que le salarié occupait un poste stratégique et que lui-même ne souhaitait pas s'arrêter, ou alors ce fut en raison d'une perte de ressources, pour le salarié dont la pension ne lui permettait pas encore d'assumer ses charges familiales (*Distribution* a retardé pour ce motif la fermeture de points de vente). Cela ne signifie cependant pas toujours que les salariés concernés gardent une forte motivation à poursuivre leur travail ; au contraire, l'un ou l'autre responsable du personnel a souligné qu'il fallait effectuer un travail d'accompagnement des salariés qui s'apercevaient que leur situation financière les obligeait à continuer de travailler plusieurs années encore ou qui découvraient qu'ils ne pouvaient pas bénéficier d'un départ anticipé dont ils pensaient pouvoir profiter.

La question la plus sensible cependant est celle des postes susceptibles d'être occupés par le ou la salariée dont les capacités se trouvent réduites, que ce soit par des troubles musculo-squelettiques ou psychosociaux, par une accoutumance plus difficile au travail posté, etc. Naguère ces entreprises comptaient des emplois qualifiés parfois de « doux » sur lesquels étaient opérés les reclassements internes. À présent, l'exigence d'amélioration de la productivité ou de rigueur budgétaire dans les services publics (*Hôpital*) a considérablement restreint ces possibilités. Nombre de tels postes ont aussi disparu du fait de l'externalisation de fonctions périphériques par rapport aux métiers indispensables à l'activité centrale de l'entreprise. Ainsi les marges de manœuvre pour le maintien en emploi se réduisent-elles rapidement et les solutions se situent-elles avant tout dans la prévention de la désadaptation au poste de travail et, dans une certaine mesure, dans un aménagement du temps de travail (qui peut parfois comprendre du temps passé à une transmission de savoir qui demeure souvent mal déterminée).

2. Le maintien au travail

Maintenir les salariés en emploi n'a de pertinence, pour l'entreprise, que si cela se traduit par un maintien dans un travail effectif – pour le salarié également, il importe d'effectuer un travail utile et qui ne soit pas identifié comme emploi de relégation. À cet égard la disparition, qui paraît devenir la règle, des emplois protégés permettant de reclasser des salariés devenus inaptes à occuper leur poste de travail, signe la fin des emplois occupationnels et de la marginalisation du travail de salariés âgés. Il oblige l'entreprise à envisager soit des adaptations du poste de travail, comme ce peut être le cas pour accueillir des travailleurs handicapés (*Agroalimentaire 1*) ou à promouvoir une mobilité interne qui ne peut toutefois avoir d'efficacité que si elle est mise en œuvre avant que les salariés ne soient proches de la fin de leur activité. Ainsi *Banque* en a-t-elle fait une règle pour l'ensemble de son personnel (apparemment recruté à un niveau de formation facilitant l'adaptation à une relative polyvalence) moyennant des formations d'adaptation au nouveau poste, le cas échéant. En outre, la restructuration qu'elle a dû engager a eu pour effet de réduire sur trois ans le personnel des deux sièges, par le non remplacement de départs spontanés mais surtout par le redéploiement en agences des salariés en surnombre (qui a pu impliquer ponctuellement une perte dans la hiérarchie des emplois mais non de la rémunération). Une telle politique de mobilité dont on a constaté les effets parfois dévastateurs dans certaines entreprises, a exigé de celle-ci un effort très important de formation et aussi d'accompagnement individualisé pour être acceptée, et il semble qu'il y ait eu jusqu'ici très peu d'échecs à l'application de ce plan.

De même, *Agroalimentaire 2* qui a dû engager plusieurs plans sociaux incluant l'arrêt de la production sur d'autres sites, a de ce fait accueilli sur celui visité des salariés venant des établissements fermés et les a intégrés après une formation.

Sans doute continue-t-il à y avoir, hors de celles que nous avons rencontrées, des entreprises où le problème de l'évolution des capacités à tenir son poste, liée à la prise d'âge, reste posé comme celui d'une adaptation univoque de l'homme au poste et supposant une représentation de l'organisation du travail fixe et constante, au sein de laquelle doit s'évaluer le degré d'employabilité du travailleur. Aujourd'hui cependant, la question paraît abordée de manière moins unilatérale : pour une part, il reste indispensable que le travailleur s'adapte à l'organisation du travail (l'entreprise ne peut renoncer au travail posté, donc au travail de nuit par exemple), mais les conditions de travail changent avec les besoins de modernisation de l'outil de production ainsi qu'avec les possibilités techniques de réduire les contraintes auxquelles sont soumis les travailleurs. Leur pénibilité diminue parfois comme un effet indirect de l'usage de technologies plus productives, mais souvent la volonté d'assurer un mieux-être au travail entre également en compte.

L'automatisation n'a toutefois pas de caractère systématique, elle peut parfois être différée au motif de maintenir le travail de salariés. Tel est le cas dans l'entreprise *Produits sanitaires* dont l'une des activités est assurée par des femmes peu qualifiées dont l'emploi pourrait être menacé si elle était davantage automatisée. La modernisation de la fabrication, si elle diminue la pénibilité, requiert en effet de nouvelles compétences dont l'acquisition peut s'avérer difficile pour des salariés ayant une assez longue ancienneté mais de faible niveau de formation initiale. Et si *Agroalimentaire 2* estime avoir tenu ce pari d'une montée en qualification de ses salariés, ce fut au prix, là encore, d'un effort notable et constant de formation.

La diminution de la pénibilité du travail n'est donc pas toujours le résultat d'une démarche préventive en matière de réduction de l'usure au travail, elle peut être la conséquence de choix en matière d'investissements pour améliorer la productivité. Mais, si l'installation de nouveaux équipements n'a pas été pensée aussi dans une perspective d'amélioration des conditions de travail, elle peut générer d'autres risques pour les salariés. Cette situation assez commune, illustrée par l'entreprise *Agroalimentaire 3*, est celle de l'automatisation de lignes de production : supprimant les efforts physiques de manutention, elle contraint cependant à une vigilance accrue et expose à un risque de stress parce que les capacités de la machine autorisent des changements plus rapides de produits, donc des changements plus fréquents de réglages. Il y a aussi des changements technologiques ou des modifications de l'appareil de production qui font l'objet d'une concertation avec les salariés (*Agroalimentaire 1*) et même des cas (*Energie*) où l'évolution des techniques appliquées entraîne une diminution importante de la pénibilité au travail sans contrepartie négative (passage au gaz naturel).

Par contre, cette dernière entreprise illustre parallèlement le développement d'un stress caractérisant des fonctions tertiaires. Avec la mise en concurrence de l'activité de commercialisation de l'énergie, conséquence d'une directive européenne, les salariés qui précédemment accueillaient les demandes de raccordement et de modifications de contrats ont dû se mettre à faire du démarchage. Dans le cas de *Banque*, c'est une réorganisation structurelle des services pour gagner en productivité qui a conduit à ne plus dissocier fonctions d'accueil et de commercialisation des produits proposés aux clients, engendrant chez certains salariés une insécurisation malgré la formation dispensée.

Une illustration soulignant cette fois une limite au lien entre progrès technique et réduction de la pénibilité permettant de préserver plus durablement la bonne santé des salariés est fournie par les équipements dont s'est doté *Hôpital* pour faciliter la manipulation de malades et réduire les efforts physiques du personnel soignant. Il semble que ce soient les jeunes qui en réclament le plus l'utilisation, alors que les infirmières âgées censées être plus sensibles aux risques engendrés par ces efforts valoriseraient plus fréquemment le contact direct avec les patients justifiant ainsi un usage moins systématique de ces moyens techniques.

Lorsque la direction de l'entreprise manifeste une volonté d'amélioration des conditions de travail, ce sujet constitue souvent une occasion de dialogue pragmatique avec les salariés ou leurs représentants. Ainsi, dans *Agroalimentaire 1*, qui n'a pas d'institutions représentatives du personnel, se tiennent régulièrement des réunions de la direction avec le personnel sur des aménagements aux conditions de travail (« cercles de qualité »). Dans d'autres entreprises rencontrées (aux effectifs plus nombreux) nous avons constaté un fort engagement du CHSCT, mais également une décentralisation au niveau des équipes ou services d'une partie des décisions, concernant notamment les rythmes de travail. L'importance accordée au dialogue social sur les conditions de travail s'appuie souvent aussi sur une expertise tierce, médecin du travail (dénommé parfois significativement médecin de santé au travail), organisme spécialisé dans l'amélioration des conditions de travail.

Cependant, si des progrès ont été accomplis ou sont envisagés en matière de port de charges, de gestes répétitifs, de postures, de bruit ou d'éclairage, il reste que les horaires alternants sont un domaine où la contrainte s'amplifie : après la stabilisation des années 80 le travail de nuit s'étend particulièrement dans l'industrie (pour les hommes et davantage encore pour les femmes) et dans une moindre mesure dans les services, alors qu'il s'est réduit pour les cadres et les professions intermédiaires (et notamment dans le secteur de la santé)³³.

Enfin, si l'on observe moins d'emplois protégés et plus souvent une indistinction d'âges dans l'occupation des postes, on doit aussi envisager par hypothèse, dans les entreprises qui ont réduit leur personnel, que cela résulte d'un processus de sélection écartant les agents dont les aptitudes se sont réduites – qui peut se traduire en départs volontaires – et non pas seulement d'une amélioration des conditions de travail.

3. Les changements du rapport au travail avec la prise d'âge

Si les entreprises paraissent tentées d'ignorer les problèmes que peut entraîner la prise d'âge de leurs salariés (jusqu'à ce que la loi leur impose de s'en soucier en déposant un plan seniors à la direction du travail), ceux-ci ne semblent pas, de leur côté, souhaiter qu'on les considère en fonction de leur âge. À la politique de fidélisation, dont ont fait état la plupart des entreprises rencontrées, répond une fidélité de leur personnel qui se traduit par un taux de rotation des emplois notablement faible (ou limité à certains postes particuliers) et par la volonté de pouvoir « tenir » sur son emploi jusqu'à son départ. S'y mêle certainement aussi, chez ces salariés, de la détermination à résister à la manifestation d'effets d'un vieillissement qui suscite aussi de leur part crainte et parfois déni. Car eux-mêmes peuvent ne pas vouloir reconnaître les effets du vieillissement sur leur santé pouvant se traduire par des troubles, voire des maladies, qui ne sont pas seulement professionnels mais les handicapent dans leur travail. Ainsi, *Transport* a-t-il engagé, avec l'accord du CHSCT, une action de prévention des risques de santé chez ses salariés.

Cette préoccupation des salariés de ne pas être marginalisés dans leur travail en raison d'effets de l'âge ne saurait être confondu cependant avec la persistance d'un même engagement moral au travail. Notre enquête nous a fourni sur ce point des expériences opposées. Dans certains cas nous ont été rapportés des cas de salariés âgés porteurs de valeurs professionnelles qui continuaient à fonder une forte motivation à l'exercice de leur métier, dans d'autres se discernaient une lassitude et une perte d'intérêt pour leur travail pouvant poser un problème de remotivation pour l'encadrement.

³³ Bué J., Travail de nuit et du soir depuis dix ans : une progression plus rapide pour les femmes que pour les hommes, *Premières Informations Premières Synthèses*, octobre 2005.

La première situation est illustrée par *Hôpital* où soigner les malades se réfère encore, du point de vue de la direction, au registre de la vocation chez les infirmières anciennes qui ont parfois du mal à retrouver leurs références chez les infirmières récentes moins prêtes à se dévouer sans compter. L'une des conséquences est que l'application d'une proposition syndicale de confier un rôle de tutrices à des infirmières âgées pour lesquelles se justifiaient des aménagements de leur temps de travail, s'est heurtée à l'incompréhension des jeunes infirmières et a été suspendue par la direction.

À *Energie*, la direction a voulu également que salariés anciens et nouveaux fassent équipe, avec cette fois une double attente : que les plus âgés transmettent la culture de l'entreprise et leur savoir-faire d'une part et que les plus jeunes amènent leurs collègues, aux habitudes bien établies, à se remettre en question d'autre part. Mais là ce sont les anciens qui auraient complètement pris l'ascendant sur les jeunes.

La situation de *Transport* est plus singulière puisque le métier central de conducteur est exercé de façon autonome et offre, en outre, peu de possibilités d'évolution de carrière. Suite à des départs, relativement nombreux, à 55 ans, l'entreprise a fait le choix de les remplacer de préférence par des conducteurs (qui ne l'étaient souvent pas auparavant) en seconde partie de carrière. Si elle a aussi recruté des jeunes, l'entreprise tient à ce que les plus de 40-45 ans aient un poids suffisant parmi les conducteurs, parce que leur expérience de la vie offre plus d'assurance à l'entreprise et dans l'intention que leur manière d'exercer le métier serve de référence à l'ensemble du personnel.

Cependant, dans plusieurs des entreprises interrogées, alors même qu'une partie des salariés âgés avaient conservé une forte motivation pour leur métier, s'est posé pour d'autres le problème de leur ré-intéressement à leur travail jusqu'au moment où ils pourraient liquider leur retraite. Parmi les motifs nombreux qui peuvent justifier la lassitude morale en fin de période d'activité, nous en avons plus particulièrement observé deux, l'un lié au report du départ en retraite, l'autre résultant d'une culture d'entreprise valorisant les jeunes salariés.

Lorsque le salarié fait le constat qu'il lui faut prolonger sa période d'activité, contrairement à ses prévisions, parce qu'il ne bénéficierait pas d'une retraite à taux plein, ou qu'il a des charges auxquelles il ne ferait pas face avec la réduction de rémunération que traduirait le montant de sa retraite, il fait bien lui-même le choix de continuer, mais ce choix n'en est pas moins contraint par des motifs économiques. Cette perte de sens du travail ne se traduit pas forcément par de l'absentéisme mais d'abord par une routinisation de la manière de l'effectuer qui requiert alors de la part des responsables du personnel des actions de remobilisation par des entretiens annuels ou spécifiques (avec intervention d'un consultant dans l'exemple de l'entreprise *Produits sanitaires*).

L'autre cas de figure est celui d'une entreprise pratiquant le « jeunisme » (terme employé par la responsable des ressources humaines). La prévalence qui y est accordée aux salariés jeunes par un encadrement lui-même jeune, soumis à des limites d'âge tacites dans son avancement en grade, a pour effet que les salariés intériorisent l'idée qu'ils seraient encombrants au-delà de 45 ans. Il semble d'ailleurs que les promotions comme les changements de service ne répondent pas à des règles établies et connues. On peut se demander si l'entreprise pourra, dans ce contexte, mettre en application un objectif de transmission de savoir de la part des salariés âgés (dont le principe pourrait figurer dans le projet de plan seniors qu'elle doit adopter d'ici fin 2009), alors que ces salariés, encore peu nombreux pour l'instant, auraient été jusqu'ici plutôt marginalisés ? Mais cette interrogation se pose bien au-delà de cette entreprise en raison de l'imprécision qui reste attachée à l'opérationnalisation de ce principe de transmission, dès lors qu'on la distingue du tutorat correspondant aux dispositifs des contrats

et des périodes de professionnalisation (quant à l'apprentissage, il requiert l'intervention d'un maître d'apprentissage qui en ait la qualification).

Toutefois la considération que manifeste l'entreprise pour le personnel âgé s'observe plus significativement à travers sa politique de formation et la place qu'y tiennent les seniors. Celle-ci traduit en effet à la fois la mesure dans laquelle l'entreprise consent à des dépenses pour des salariés qui ne resteront plus très longtemps à y travailler, et le degré d'engagement dans leur travail de ces seniors qui peuvent encore estimer utile de mettre à jour leurs compétences et donc de se former. L'âge jusqu'auquel est assuré l'accès des salariés à la formation continue serait un bon indicateur du moment qui limite l'acceptation, pour les deux parties, d'une adaptation à des évolutions du travail demandé pouvant aller jusqu'à des mobilités professionnelles. Malheureusement, il ne faisait pas partie des indicateurs suivis par les entreprises interrogées et il est vraisemblable qu'il en soit de même dans la plupart des autres. *Banque* fait cependant exception, du moins pour le futur, puisque l'entreprise a inscrit dans son accord un objectif de périodes de professionnalisation qui devrait concerner 10% des 45-65 ans par an.

4. Prévision des départs et besoins de transmission des compétences

L'anticipation des départs en retraite effectifs est devenue plus approximative depuis que les salariés ont la faculté de prendre leur retraite jusqu'à 65 ans et qu'ils peuvent obtenir le report de leur mise à la retraite jusqu'à 70 ans. Ces dispositions constitueront une difficulté pour l'entreprise qui souhaite remplacer les personnes en âge de cesser de travailler, et certaines s'en inquiètent déjà. Mais leur remplacement – ou la suppression de leur poste – n'est pas le seul problème posé à travers la question de l'anticipation des départs. Il y en a principalement deux autres : celui de la capitalisation des savoirs et compétences détenus par certains salariés, donc du délai nécessaire pour ce transfert et celui du dispositif permettant d'assurer l'entretien de l'implication dans leur travail des salariés âgés jusqu'à leur départ. Celui-ci peut comprendre également un aspect de transmission, mais pour tous ceux qui ne détiennent pas une expertise indispensable à l'entreprise, cette transmission portera davantage sur un savoir-être et des valeurs et peut aussi se caractériser comme une considération nouvelle dont bénéficient les seniors au sein de l'entreprise.

L'identification du savoir et des compétences à transmettre par les travailleurs âgés ne va pas de soi et peut réclamer la constitution de groupes d'échanges et de réflexion, pour les définir en fonction des parcours propres des intéressés. Les « cercles de legs » québécois³⁴ en constituent un exemple qui a le mérite de mettre en évidence qu'une telle démarche collective doit viser à la fois à identifier ce qui doit être achevé en matière de travail et comment s'envisage une activité nouvelle de retraité (de cette dimension peut être rapprochée l'initiative de l'assistante sociale d'une des entreprises rencontrées, d'une formation à la retraite pour les salariés qui en sont proches). Quant à l'achèvement du travail, il peut prendre diverses formes dont la transmission de compétences ne constitue qu'un aspect.

Ensuite, la validation par la direction de ce qui mérite d'être transmis est également nécessaire, comme la spécification des cibles de cette transmission qui ne sont pas forcément les salariés les plus récemment recrutés. En outre cette tâche de transmission prend des dimensions différentes selon les postes de travail et les niveaux de qualification et de responsabilité des salariés. Pour certains elle n'a sans doute même pas de pertinence, tandis que pour des salariés qui occupent des fonctions stratégiques, le fait qu'ils soient seuls à disposer de leur expertise et à maîtriser une quantité importante

³⁴ Actualité de la formation permanente n°218, janvier-février 2009.

d'informations et de connaissances peut constituer un risque de perte majeure pour l'entreprise. Ainsi, à *Energie*, c'est cinq ans avant le départ d'un responsable d'exploitation que son successeur a été choisi afin qu'ils travaillent en double pendant toute cette période. Si une telle durée est exceptionnelle, le principe d'une transmission par compagnonnage est appliqué fréquemment. L'entreprise *Bâtiment* se singularise sur ce point par le fait que la transmission s'opère non seulement des chefs de chantier bientôt à la retraite aux chefs d'équipes appelés à les remplacer, mais également aux jeunes conducteurs de travaux qui ont autorité sur eux, car si leur formation leur a donné des compétences, il leur manque l'expérience opérationnelle.

Dans cette perspective de transmission, il convient sans doute de distinguer ce qui relève du transfert d'expertise qui représente une nécessité impérieuse pour l'entreprise et la valorisation de la place des seniors parmi les salariés. Certains DRH n'hésitent pas à émettre des réserves par rapport à l'idée que la plupart des salariés auraient des choses à transmettre : « *maintenant, ce qui est à la mode, c'est le tuteur-porteur-de-valeurs...* ». Si un élargissement du tutorat hors des dispositifs de formation qui le prévoient (avec des caractéristiques précises pour les tuteurs qui ne sont pas forcément remplies par les salariés proches de la retraite) paraît en effet discutable, l'enjeu demeure d'assurer les conditions d'une motivation renouvelée des travailleurs âgés et d'un respect à leur égard des autres salariés. L'illustre ce vœu de cette responsable recrutée dans le service des ressources humaines pour favoriser une meilleure prise en compte des salariés vieillissants et qui souhaite que puissent être organisés des moments d'échanges portant sur l'expérience de vie. On peut s'interroger toutefois sur la compatibilité d'un tel projet avec une logique d'intensification du travail aujourd'hui largement partagée dans les entreprises. Celle-ci s'inscrit dans une temporalité qui accorde une place déterminante au court terme, avec le risque de négliger la temporalité du moyen et du long terme qu'incarnent les salariés seniors.

Eléments de synthèse et Conclusion

Cette étude a été menée pour analyser les actions menées ou envisagées en direction des seniors dans des entreprises déjà sensibilisées à la question de la place qu'y tiennent les salariés âgés

Il s'agissait de voir comment des entreprises abordaient concrètement ce sujet, si elles prenaient des dispositions spécifiques à ces salariés ou si les actions qu'elles entreprenaient étaient destinées à l'ensemble du personnel, si les pratiques menées relevaient d'un ou plusieurs domaines d'action

L'intérêt attendu de ce travail d'investigation était de mettre en évidence les éléments les plus déterminants qui permettent le maintien dans l'emploi des travailleurs dits âgés, ceux qui favorisent leur accès à l'emploi, mais aussi les raisons qui conduisent à un départ anticipé en fin d'activité.

Au terme de ce travail, nous allons d'abord présenter les principaux résultats que nous avons dégagés et tenter d'en saisir les enseignements essentiels. Il s'agira ensuite de conclure en envisageant les prolongements souhaitables de ce travail

Les principaux résultats issus de notre enquête

1. Un contexte mouvant, une période de transition

Pour les entreprises rencontrées, le moment de notre enquête se situe à la croisée des chemins, aussi bien du point de vue de leur situation propre que de l'environnement dans lequel elles évoluent :

Les entreprises interrogées ont en commun d'avoir connu des mutations importantes au cours de ces dernières années, au niveau de leur situation économique mais aussi de leurs méthodes de production, les deux s'articulant de façon étroite. Cette situation évolutive a encore été renforcée par les effets de la crise économique et financière qui a eu un impact brutal sur les entreprises, et tout particulièrement celles qui relèvent de l'industrie et du BTP, avec un effet marqué sur les effectifs dans un objectif de réduction des coûts.

Les changements en cours concernent également l'organisation et les métiers avec des enjeux importants notamment en termes d'adaptation des compétences, un phénomène qui concerne tous les salariés mais avec un impact plus fort sur les salariés âgés.

Du point de vue de l'environnement démographique, l'élément le plus notable est celui du vieillissement des salariés. L'âge moyen augmente dans les entreprises, et cet état de fait est d'autant plus manifeste dans celles qui recrutent peu. Ce phénomène va s'accroître dans les années à venir et va se traduire par une augmentation de la part des seniors dans les entreprises, et donc une visibilité accrue de cette catégorie de salariés.

Concernant le contexte législatif, les changements ont été particulièrement importants en une décennie. On assiste ainsi au passage d'une logique favorisant les départs anticipés des salariés âgés à des dispositions visant à favoriser leur maintien ou leur retour dans l'emploi, voire leur recrutement, ce qui constitue une nouvelle donne pour les entreprises, mais aussi pour les salariés âgés eux-mêmes.

2. Les fondements des actions: événements internes ou contraintes externes

Dans une période de transition telle qu'elle a été évoquée ci-dessus, la décision d'engager des actions en direction des seniors apparaît liée soit à des événements internes à l'entreprise, soit à des évolutions ou des contraintes externes.

Les événements internes à l'entreprise, une démarche volontariste

Pour certaines entreprises, comme par exemple *Banque*, *Transport* ou *Agroalimentaire 1 et 2*, c'est un changement majeur qui a impulsé les actions en direction des seniors : une fusion pour la première, des difficultés de recrutement pour la seconde, une automatisation importante pour la troisième, un plan social pour la dernière. Pour d'autres, comme *Hôpital* ou *Energie*, ce sont de « faux » événements tels que le non renouvellement de la main d'œuvre qui ont favorisé des actions de maintien en emploi des seniors.

Des événements ponctuels, tels que par exemple le départ à la retraite d'un salarié ayant des compétences spécifiques, ou la difficulté à tenir un poste, peuvent aussi être des éléments moteurs pour engager des actions.

Les démarches en direction des seniors peuvent enfin résulter de l'anticipation d'une déformation de la pyramide des âges liée à des départs potentiellement nombreux à la retraite.

L'engagement des actions s'inscrit dès lors dans le cadre d'une démarche volontariste, initiée par la direction sur la base dans certains cas d'un constat par le médecin du travail.

Les contraintes externes, une figure imposée

Les événements externes peuvent être de plusieurs ordres. Pour certaines entreprises, c'est l'évolution du cadre législatif, et dans la période très récente les nouvelles dispositions applicables à partir de 2010 qui les ont incitées à engager des actions, alors même que la question des seniors ne constituait ni une préoccupation, ni un problème actuel. Pour d'autres, c'est la disparition des dispositifs de départs anticipés et le coût d'une prise en charge interne d'une telle politique qui a constitué le facteur déclencheur.

Dans cette configuration, l'engagement d'actions en direction des seniors semble plus relever de la « figure imposée » que d'une véritable orientation de l'entreprise, même si ces contraintes ont pu servir de révélateurs.

3. Une diversité de pratiques

Le recensement des actions mises en œuvres ou prévues dans les entreprises enquêtées montre à la fois une diversité de pratiques et l'absence de ciblage sur un type d'action particulière.

Une pluralité de registres d'action

La diversité s'exprime d'abord par domaines d'action. Le tableau des pratiques présenté dans la troisième partie du rapport donne ainsi à voir que les dispositions engagées relèvent des six domaines d'action déterminées par le législateur, à savoir le recrutement de salariés âgés, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre emploi et retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

La diversité se lit également selon les entreprises et leurs contraintes internes ou externes. Les différences de contexte économique jouent fortement, mais également la pyramide des âges, l'évolution des compétences requises ou la situation en matière de conditions de travail.

On trouve également une diversité de pratiques selon les responsables d'entreprises, l'ampleur ou l'antériorité de leur engagement en direction des seniors.

Cette diversité s'exprime enfin suivant les qualifications des salariés âgés. Ces différences sont importantes, et les pratiques repérées ne sont pas les mêmes selon que les personnes concernées aient ou non des qualifications ou des compétences spécifiques.

Cette diversité ne doit cependant pas masquer l'existence de similarités fortes, en particulier au regard de la question de l'amélioration des conditions de travail, l'engagement pour le maintien dans l'emploi des seniors ou l'aménagement des fins de carrière.

Des actions combinées

Le recensement des pratiques révèle également que les entreprises s'orientent sur plusieurs types d'action, même si des pratiques sont plus ou moins investies que d'autres selon les entreprises. On observe ainsi une coexistence d'actions qui peuvent interagir les unes avec les autres, comme par exemple les pratiques visant à l'amélioration des conditions de travail et celles relatives à l'aménagement des fins de carrières.

4. Des pratiques peu ciblées dans l'ensemble sur les seniors

Les observations menées dans les entreprises permettent de dire que les actions menées ne sont pas exclusivement dirigées vers les seniors. De fait, il apparaît qu'elles concernent généralement l'ensemble des salariés.

Il en est ainsi des actions portant sur l'amélioration des conditions de travail et de réduction de la pénibilité, qui s'inscrivent à la fois dans une démarche de prévention et de réduction des coûts. Ce sont celles qui sont le plus fréquemment développées, celles aussi qui mobilisent l'essentiel des moyens et pour lesquels les salariés se sentent le plus concernés. Peuvent aussi être évoquées les pratiques de gestion des parcours et des évolutions professionnelles ou les politiques de formation qui concernent aussi dans l'ensemble tous les salariés.

Les pratiques qui ciblent les seniors existent cependant, mais elles sont plus rares. Elles correspondent pour l'essentiel à des actions visant l'aménagement des fins de carrière ou des mesures destinées à assurer la transmission des savoirs et des compétences. Plus rares encore sont les pratiques de recrutement de seniors, même si elles constituent la modalité essentielle d'embauche dans une des entreprises de notre panel.

5. Une attitude globalement favorable au maintien dans l'emploi des seniors

La caractéristique commune des entreprises dans lesquelles nous nous sommes rendus tient à une attitude favorable au maintien en emploi de leurs salariés tant que ceux-ci le souhaitent. Pour les unes, le statut de leur personnel leur assurant un emploi « à vie », la question de l'éviction des salariés en raison d'une réduction de leurs capacités de travail n'a simplement pas de sens. Pour les autres, cette contrainte choisie répond à une culture d'entreprise valorisant la fidélisation du personnel qui suppose que les salariés aient l'assurance d'une garantie d'emploi.

Au-delà de ce consensus, le maintien dans l'emploi peut avoir deux acceptions différentes :

- une acception statique : le maintien est alors une manière de laisser la situation en l'état, sans chercher à faire évoluer le senior, ni dans son emploi, ni dans son travail. C'est une situation d'attente, souvent source de démotivation, dans la mesure où le salarié attend d'avoir assez de trimestres pour faire valoir ses droits à la retraite et que l'employeur ne prend pas d'initiative jusqu'au départ de son salarié.

- une acception dynamique : le maintien dans l'emploi passe ici par un accompagnement en termes de qualifications ou de formation, qui permet des évolutions de carrière, un parcours professionnel.

6. Les fins de carrière : une nouvelle donne

L'analyse de la question des fins de carrière dans les entreprises de notre panel met en évidence la prédominance d'une logique de départs anticipés et non d'aménagement des fins de carrière. Cette culture paraît encore profondément ancrée et les entreprises ont utilisé massivement, tant qu'elles le pouvaient, les dispositifs collectifs de cessation anticipée d'activité ou les dispositifs spécifiques de préretraite.

L'examen des actions conduites dans les entreprises montre cependant qu'il existe des pratiques d'aménagement des fins de carrière, même si elles ne sont pas pour l'instant très développées. La plupart des mesures trouvées s'organisent selon l'axe de l'aménagement du temps ou des horaires de travail, et de façon beaucoup plus marginale selon l'axe de l'emploi.

Les changements législatifs déjà opérés et les nouvelles dispositions applicables à partir de 2010 sont susceptibles de modifier profondément la situation en matière de fin de carrière, et les entreprises rencontrées prennent progressivement conscience de l'enjeu de ce bouleversement. L'allongement progressif de la durée d'assurance pour obtenir une retraite à taux plein, le report à 70 ans de l'âge à partir duquel un employeur peut procéder unilatéralement à la mise à la retraite d'un salarié pourraient ainsi modifier profondément la donne tant pour les employeurs que pour les salariés, et avoir un impact fort sur les fins de carrière.

Certaines entreprises pourraient être amenées à passer d'une logique de gestion des départs anticipés à une logique de gestion des départs tardifs avec des contraintes tant pour les salariés que pour les employeurs. Pour ces derniers, les contraintes pourraient tenir à l'absence de visibilité sur le moment effectif de départ à la retraite de leurs salariés, à des difficultés liées à la capitalisation des savoirs et compétences détenus par certains salariés âgés susceptibles de partir à un moment indéterminé, aux problèmes posés par le maintien prolongé de ces salariés dans l'emploi et dans le travail. Quant aux salariés, les difficultés pourraient être liées à des questions de santé ou de conditions de travail. Par ailleurs, le caractère plus tardif du départ à la retraite serait aussi susceptible de démotiver les salariés âgés et d'engendrer des formes de fatigue au travail ou de lassitude du travail.

7. Les relations intergénérationnelles : entre tensions et coopération

Les représentations des jeunes et des seniors telles qu'elles transparaissent dans les discours des directions d'entreprise sont relativement classiques : les premiers sont tantôt associés au dynamisme, au diplôme ou à la réactivité, tantôt à l'absence de motivation ou au manque de ponctualité. Les représentations concernant les seniors font ressortir des qualités telles que l'expérience, la fiabilité ou l'autonomie dans le travail, l'idée qu'ils «portent la mémoire de l'entreprise» mais aussi des difficultés ou des problèmes liés au manque de motivation, à la maladie ou à la lassitude du travail.

Dans l'ensemble, les discours font ressortir plutôt une compétition entre les âges qu'une complémentarité. Il existe cependant des formes de solidarité, qui se jouent le plus souvent à l'insu des directions. Selon le cas, ces coopérations peuvent être inter ou intra générationnelles.

Conclusion

Cette étude nous a permis d'identifier les actions mises en œuvre par les entreprises pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés, celles qui favorisent leur accès à l'emploi, mais aussi les raisons qui conduisent à un départ anticipé en fin d'activité et celles qui pourraient conduire à un départ tardif.

Le recensement des actions mises en œuvre ou envisagées montre d'une manière générale une diversité de pratiques et une « *combinaison de registres d'action* ». Il fait cependant apparaître le caractère prédominant de l'action sur les conditions de travail qui devient une question à part entière et non plus seulement la conséquence d'un choix technologique ou d'un objectif économique.

Il fait également ressortir quelques pratiques originales telles que le recrutement de seniors dans le cadre d'une stratégie ciblée, l'embauche exclusive de chômeurs de plus de 50 ans, des situations de « mentorat » ou encore des dispositifs de préparation à la retraite.

L'intérêt de ce travail est également de montrer que le critère de la taille des entreprises n'est pas significatif pour aborder la question de la place qu'y tiennent les travailleurs âgés. La décision d'entamer une réflexion sur les effets du vieillissement des salariés et l'élaboration d'actions en direction des seniors résultent en effet soit d'événements externes, qui concernent toutes les entreprises, soit d'évolutions internes qui ne sont pas corrélées à la taille de l'entreprise concernée.

L'étude fait également ressortir l'importance d'une vision globale, et de manière plus précise l'intérêt de la prise en compte de l'avancée en âge de l'ensemble du personnel.

Elle montre aussi que le changement de perspective que constitue l'objectif global de maintien dans l'emploi n'est pas encore véritablement intégré par les salariés âgés qui restent, pour l'instant, plus dans une logique de départ précoce à la retraite que dans une perspective de prolongation de leur activité.

Les résultats obtenus permettent enfin de confirmer la spécificité de l'Alsace en matière d'emploi des seniors. La part de cette catégorie de salariés est plus faible que celle que l'on peut observer au niveau national, des actions sont déjà mises en œuvre, mais l'avancée en âge semble pour l'instant, pour la plupart des entreprises que nous avons rencontrées, être moins un sujet de préoccupation immédiat qu'une question qu'il convient d'anticiper pour prévenir des évolutions à venir. Cela pourrait expliquer une certaine forme d'invisibilité des salariés âgés qui devrait s'estomper dans les années à venir avec l'augmentation massive de la part de ces salariés dans les entreprises considérées.

Les limites de ce travail sont de deux ordres.

Elles tiennent d'abord au fait que cette étude s'est inscrite dans un contexte particulièrement perturbé et mouvant, tant d'un point de vue économique que législatif.

Elles résultent en second lieu du caractère univoque des informations recueillies. Notre choix initial a été en effet de n'interroger que les directions d'entreprises, en raison du temps qui nous était imparti et de l'ampleur de l'étude à mener.

Le retour dans les entreprises à un horizon de six mois à un an permettrait à la fois de mieux saisir le poids du contexte économique et démographique, et de voir si la nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors et la réforme de la procédure de mise à la retraite ont modifié ou non la perception de la question des salariés âgés. Il permettrait aussi de faire un premier bilan des actions déjà mises en œuvre, et de voir si les actions envisagées, qui étaient souvent au stade de déclarations

d'intention lors de notre enquête, ont débouché ou non sur des résultats tangibles en matière d'emploi des salariés âgés.

L'élargissement de notre enquête en direction des salariés et des organisations syndicales présenterait aussi l'intérêt d'avoir une appréhension plus complète de la problématique de l'emploi des seniors et de faire ressortir les convergences ou divergences entre les différentes parties prenantes à cette question.

Annexes

Glossaire

Préretraite progressive : Ce dispositif permet au salarié âgé de travailler à temps partiel tout en percevant une indemnisation en plus de sa rémunération.

Bilan de compétence : Dispositif permettant à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation.

Contrat à durée déterminée seniors : Contrat à durée déterminée (CDD) pour les personnes âgées de 57 ans et plus en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé. Ce contrat est d'une durée maximale de 18 mois, renouvelable une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

Contrat de professionnalisation : Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. Ce contrat ouvre droit pour l'employeur, pour certaines embauches et dans certaines limites, à une exonération de cotisations patronales de sécurité sociale.

Contribution Delalande : Taxe payées par les entreprises qui licencient des salariés de plus de 50 ans. Existence de nombreux dispositifs dérogatoires (dispositif supprimé).

Cumul emploi-retraite : Ce dispositif permet à l'assuré, à partir de 60 ans, de cumuler intégralement sa retraite et un revenu d'activité professionnelle sans aucune limite et ce même chez son ancien employeur, à condition de pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein et d'avoir liquidé la totalité des pensions au titre du régime obligatoire.

Dispense de recherche d'emploi : Ce dispositif permet à un chômeur senior indemnisé de demander à être dispensé d'accomplir des actes de recherche d'emploi.

Entretien de deuxième partie de carrière : Prévu à partir de 45 ans ou plus, ce dispositif permet au salarié de faire le point sur ses compétences professionnelles et d'examiner avec son employeur ses perspectives d'évolution.

Mise à la retraite : Possibilité pour l'employeur, à condition de respecter une procédure particulière, de prendre l'initiative de la rupture du contrat de travail d'un salarié dès lors que celui-ci atteint l'âge de 65 ans (Article L122-14-13 alinéa 3 du Code du travail)

Période de professionnalisation : Dispositif permettant de favoriser, par des actions de formation, le maintien dans l'emploi des salariés sous contrat à durée indéterminée. Elle associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques et s'effectue en alternance.

Préretraite : Financés ou non en partie par l'état, les mécanismes de préretraite ont pour effet la sortie des travailleurs âgés du marché du travail alors qu'ils n'ont pas encore le droit de liquider leur retraite. Ce dispositif assure aux salariés un revenu garanti jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein.

Préretraite d'entreprise : Dispositif de préretraite entièrement financé par l'entreprise

Surcote : Majoration de la pension pour une personne liquidant sa retraite après le moment où elle peut prétendre au taux plein.

Guide de questionnement et indicateurs clés pour l'enquête sur les travailleurs âgés

Objet de l'étude :

L'objet de l'étude est d'analyser les politiques mises en œuvre, ou celles qui sont envisagées, dans des entreprises qui ont engagé une démarche vis-à-vis des travailleurs âgés.

Le but est de mettre en évidence les éléments les plus déterminants qui permettent leur maintien dans l'entreprise, ceux qui favorisent leur accès à l'emploi, mais aussi les raisons qui conduisent à un départ anticipé sur leur fin d'activité.

0. Qualité de l'interlocuteur (rice)

Nom, Fonction/Grade

1 L'activité de l'entreprise, son environnement économique

- *Voir quels sont les enjeux associés à l'évolution de l'entreprise et de son environnement économique*
- *Voir en particulier si et en quoi la question des travailleurs âgés constitue un enjeu majeur*
- Quelles ont été les grandes évolutions concernant l'activité : CA, type de produits, investissement (dans l'outil de production, la recherche et développement...), restructurations.....
- L'entreprise est-elle indépendante, intégrée à un groupe, économiquement dépendante comme sous-traitant ?
- Comment se porte le marché de l'entreprise ? L'entreprise est-elle soumise à une concurrence internationale ou locale ? Sur quoi porte avant tout la concurrence ?
- Quelle est sa position dans sa branche d'activité ?
- La présence de travailleurs âgés a-t-elle un impact sur le dynamisme global de l'entreprise ? Sur la productivité ?

Indicateurs clés

- *Informations fournies au comité d'entreprise ou Rapport annuel d'ensemble pour les entreprises de moins de 300 salariés*

2. Evolution des emplois et de la structure des emplois dans l'entreprise

- *Repérer les grandes évolutions de l'emploi en termes quantitatifs et qualitatifs*
- *Croiser la question de l'âge avec celles des genres, des niveaux de qualification des personnels et de l'ancienneté*
- *Mettre en évidence l'enjeu de la place des travailleurs âgés au regard de ces évolutions*
- Evolution des effectifs : depuis 5 ans et en prévision jusqu'en 2010
- Répartition en 2007 des effectifs selon la nature du contrat de travail (CDI, CDD, intérim et autres mises à dispositions...)
- idem par sexe, tranches d'âges, CSP et ancienneté dans l'entreprise
- *Effectifs non permanents en 2007 : nombre de postes et nombre de personnes selon l'âge (quelle est la part des travailleurs \geq à 50 ans ?)*

- Répartition entre travail qualifié et non qualifié dans l'ensemble du personnel opérationnel et en particulier chez les salariés \geq à 50 ans ?
- Les qualifications requises résultent-elles de formations (initiales) certifiées, de l'expérience et de formations internes ? Sont-elles substituables, cumulatives ?

Indicateurs clés

- Effectif total/ Nombre de salariés liés par un CDD
- Répartition de l'effectif total : par sexe, âge, selon l'ancienneté, selon la structure de qualification
- Travailleurs extérieurs à l'entreprise

3. Conditions de travail et organisation du travail

Mettre en évidence l'évolution de l'activité économique de l'entreprise, de son contexte économique

Repérer les contraintes liées à l'organisation du travail et voir s'il y a une prise en compte (ou non) de la présence des travailleurs âgés dans le mode d'organisation du travail

- Quelle est la part des salariés occupant un emploi à temps partiel ? les seniors sont ils concernés ?
- Quelle est la part des salariés occupant des emplois à horaires alternants ou de nuit ? proportion du personnel utilisé à des tâches répétitives ? part des plus de 50 ans ?
- Part du personnel soumis à des conditions psychologiques pénibles de travail (stress, gestion de problèmes, de tensions temporelles) ? place des seniors ?
- Quel est le nombre de salariés exposés à des conditions physiques pénibles de travail ? (bruit, chaleur...) ? place des seniors ?
- Des dispositions préventives de l'usure au travail ont-elles été prises ou sont-elles envisagées ?
- Y a-t-il eu des transformations de l'organisation du travail en vue d'en améliorer le contenu ?
- L'entreprise est elle confrontée à un problème d'absentéisme ? Si oui, quelles sont les principales causes des absences ? Les seniors sont-ils plus concernés que les autres salariés par ce phénomène ? Y a-t-il eu des actions menées pour réduire ou prévenir ce problème ?

Indicateurs clés

- Nombre de salariés occupés à temps partiel
- Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternants ou de nuit de plus de 50 ans
- Personnel utilisé à des tâches répétitives
- Nombre de salariés exposés au bruit et à la chaleur
- Taux d'absentéisme

4. Ressources humaines et relations sociales

Place des seniors dans la politique de gestion du personnel

Voir s'il y a des difficultés ou des facilités pour recruter des seniors, pour maintenir dans l'emploi les travailleurs âgés, leurs possibilités de promotion, de mobilité, de formation..

Recrutements

- Quels sont les critères de recrutement (niveau de formation initiale, qualification, compétence, expérience) ?
- Evolution des embauches depuis 5 ans : types d'embauche (CDI ou autre), répartition par âge
- L'entreprise a-t-elle embauché des salariés d'âge \geq à 50 ans au cours des dernières années ? Si oui, avec quelles qualifications et dans quelles conditions ?
- A l'avenir peut-elle l'envisager, sous quelles conditions ?
- A partir de quel âge n'est-il pas raisonnable d'envisager un recrutement ?

Départs

- Evolution des départs depuis 5 ans et répartition par âges
- Répartition par catégorie de départs (retraite, démission, fin de contrat, licenciement, inaptitude)
- Application de dispositions conventionnelles (de branche ou d'entreprise) portant sur des aménagements des temps ou de la durée du travail, ou des postes occupés, assurant le maintien dans l'entreprise avec réduction progressive d'activité éventuelle)
- Y a-t-il utilisation du cumul emploi-retraite ?

Turn over

- L'entreprise connaît-elle un turn-over important ? Quels sont les postes où la rotation de la main d'œuvre est la plus significative ? Quelles en sont les raisons ?

Promotion/mobilité

- L'entreprise a-t-elle une politique de promotion interne ? Si oui quels sont les critères de la promotion interne ? Les salariés âgés sont-ils concernés ?
- Y a-t-il de la mobilité interne : horizontale, verticale ? Des possibilités de mobilité externe ? Quelles sont les catégories de travailleurs concernés ?

Classifications et éventail des salaires

- Quelle est la répartition du personnel selon les rémunérations ?
- A qualification égale, l'ancienneté produit-elle des différences de rémunération importantes ?
- Les rémunérations sont-elles individualisées, comportant une part liée à la productivité ?
- L'entreprise applique-t-elle une convention collective ? Contient-elle des dispositions protectrices à l'égard des salariés avançant en âge ? Ou dans un accord d'entreprise ?
- Les perspectives de changement de classification pour les salariés sont-elles larges ou restreintes ? Dans le second cas, cela entraîne-t-il des départs pour une progression de carrière externe, avec quelle ancienneté moyenne dans l'entreprise ?

Pratiques de formation

- Quelle est la répartition des formés par âge ?
- Les salariés de plus de 50 ans sont-ils autant disposés à se former que les autres salariés ?
- Dans le plan de formation y a-t-il des actions visant spécifiquement le maintien de l'employabilité des salariés prenant de l'âge ?
- Est-il demandé à des seniors d'assurer des formations internes, du tutorat, ou est-ce la fonction d'encadrement exercée qui prime l'expérience ?

Relations professionnelles

- Y a-t-il dans votre entreprise des représentants du personnel et/ou des délégués syndicaux ?
- Si oui, avez-vous avec eux des discussions ou des négociations concernant les seniors, les conditions de travail ?

Indicateurs clés

- Nombre d'embauches, répartition par sexe, âge, qualification, type de contrat
- Embauche par CDI/total des embauches

- % par catégorie de départ (retraite, démission, fin de contrat, licenciement, inaptitude.) et par âge
- Nombre de salariés déclarés inaptes à leur emploi par le médecin du travail
- Nombre de salariés reclassés dans l'entreprise à la suite d'une inaptitude
- Indicateur de rotation: embauche + départs/effectif moyen
- Indicateur de promotion : Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure
- montant des rémunérations/ part des primes dans les déclarations de salaire/grille des rémunérations/hierarchie des rémunérations
- % de la masse salariale consacrée à la FPC
- Nombre d'heures de stage rémunérées par an et par salarié, et répartition par catégories de salariés
- Composition des comités d'entreprise
- Nombre de réunions avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux
- Négociations et accords sur les conditions de travail, sur l'emploi des seniors
- Conflits

5. Perceptions et vécu

- Quelle est la nature des rapports intergénérationnels dans l'entreprise ? Y-a-t-il selon complémentarités ou conflits entre les générations ?
- Pensez vous que le vieillissement du personnel pose ou risque de poser des problèmes dans votre établissement ? dans les relations avec les partenaires extérieurs ? Si oui lesquels ?
- Comment voyez- vous l'évolution des représentations et des mentalités vis-à-vis des travailleurs âgés ?

En conclusion, les interlocuteurs seront amenés à revenir sur :

- Ce que les travailleurs âgés peuvent apporter à l'entreprise
- Les risques ou les inconvénients de la présence de ces salariés