

— L'enquête —

GESTION  
DES ÂGES

# Seniors, LE DÉFI DE L'EMPLOI DURABLE

L'ESSENTIEL

1

En dépit des réformes des retraites, le taux d'emploi des seniors reste faible dans l'Hexagone. Mais les employeurs doivent tout de même s'attendre à gérer des salariés de plus en plus âgés.

2

Sur le terrain, la mise en œuvre des dispositifs spécifiques aux seniors laisse à désirer. Mieux vaut travailler sur la diversité des âges au travail, en croisant plusieurs paramètres RH.

3

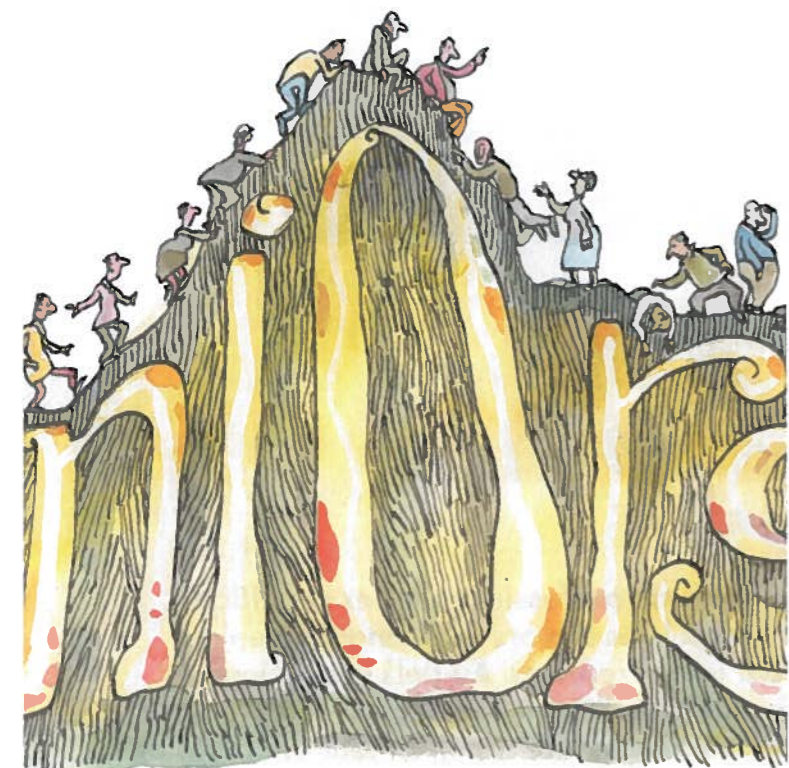
Multiples, les solutions peuvent être combinées entre elles pour maintenir la santé et l'engagement des salariés. En laissant toute leur place aux stratégies individuelles.

Avec l'allongement de la vie professionnelle, les conditions du maintien dans l'emploi des seniors deviennent un enjeu incontournable pour les entreprises. Au-delà des actions collectives de prévention de l'usure professionnelle, les employeurs devront sans doute repenser leur organisation du travail. Et redonner ainsi toute leur place aux salariés en fin de parcours. Jusqu'à leur départ à la retraite.

COORDONNÉE PAR HÉLÈNE TRUFFAUT ILLUSTRATION NESTOR SALAS



## — L'enquête —



60-64 ans, inférieur de 12 points à celui constaté en Europe, avance la Dares (Analyses, février 2015).

### HAUSSE RAPIDE DU TAUX DE CHÔMAGE

La situation n'est guère brillante. Depuis le début de la crise, la hausse du taux de chômage a été plus rapide pour les seniors que pour l'ensemble des actifs. Et ils restent plus longtemps à Pôle emploi : toujours selon la Dares, à la fin de l'année 2013, 59% des chômeurs âgés de 55 ans ou plus sont au chômage depuis au moins un an. Las, le recrutement de temps grises ne figure pas dans les priorités des DRH, les accords relatifs au contrat de génération affichant, dans ce domaine, des objectifs très modestes. Dans le même temps, les guichets de départs en préretraite maison, très appréciés des salariés et des syndicats, font désormais office de "vitrines éthiques" des PSE. On tourne en rond...

Comment aborder, dans les entreprises, cette question de l'allongement de la vie professionnelle ? Changer le regard sur les seniors, renforcer leur accès à la formation, développer le tutorat, mener des démarches de gestion active des âges, adapter les conditions de travail... Des pistes maintes fois évoquées, de nouveau martelées, en juillet 2014, par le ministre du Travail, Fran-

**T**ravailler plus longtemps ? Facile à dire ! Comme l'explique Serge Volkoff, statisticien et ergonome au Centre d'études de l'emploi (CEE), les réformes des retraites n'induisent pas mécaniquement l'augmentation du nombre d'années travaillées (lire p. 21). De fait, en 2013, les taux d'activité et d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans en France – qui atteignent, respectivement, 49% et 45,6% – sont inférieurs d'environ 5 points aux taux moyens de l'Union européenne. Cette moindre présence sur le marché du travail est surtout imputable à la faiblesse du taux d'activité des

*« Le vieillissement est un processus lié aux personnes et aux situations de travail. C'est pourquoi nous préférons parler de "gestion du travail impliquant la diversité des âges". »*

SERGE VOLKOFF, STATISTICIEN ET ERGONOME AU CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI (CEE)

çois Rebsamen, lors de la présentation de son plan "seniors". Mais diversement suivies sur le terrain. Début 2014, Une enquête (1) du cabinet Towers Watson sur les enjeux RH liés au vieillissement de la population active à l'horizon 2020 montrait d'ailleurs que les employeurs français étaient moins réactifs sur le sujet que leurs homologues européens.

*« Les salariés sont souvent ignorants des dispositions dont ils peuvent bénéficier. »*

NICOLE RAOULT, DIRIGEANTE DE MATURESCENCE.

Une autre étude, tout récemment menée par le cabinet Maturescence pour le compte d'Opcalia auprès des personnes actives de 57 ans et plus, confirme cette tendance (lire p. 22), pointant, au vu des données existantes, « un faible intérêt pour le sujet des sexagénaires au travail, qui représentent pourtant, selon nos estimations, environ un million de personnes ». « Les entreprises vont inévitablement avoir à gérer des gens plus âgés, insiste Nicole Raoult, dirigeante de Maturescence. La question est de savoir ce qu'on fait pour cette population qui a un potentiel, mais se sent plus ou moins rejetée, oscillant entre le monde du travail et celui des loisirs et du repos promis par la retraite. »

D'autant que nombre de dispositifs seniors, formalisés dans des accords et plans d'action (les entreprises de 50 à 300 salariés non couvertes étant passibles d'une pénalité depuis le 31 mars), pèchent par leur mise en œuvre et leur manque de suivi. « Les salariés sont souvent ignorants des

## INNOV'ÂGE ANIME DES DÉBATS DANS L'ENTREPRISE

Innov'âge est un projet expérimental piloté par l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (Aravis) et par Moderniser sans exclure Rhône-Alpes (MSERA). Son objet : favoriser l'accompagnement de l'allongement de la vie professionnelle dans le secteur agroalimentaire. « Si on veut que les salariés puissent travailler jusqu'au bout de leur carrière en bonne santé, en restant compétents et motivés, il faut faire évoluer les pratiques, explique Loes Mercier, responsable de l'équipe âge, santé, travail

dispositions dont ils peuvent bénéficier. Ils apprennent au détour d'une conversation qu'ils ont droit à un bilan de compétences, constate Nicole Raoult. Pour qui les politiques seniors butent aussi sur un problème de méthode. « Les employeurs peinent à déployer des mesures adaptées à certaines périodes de la vie. Les formules de temps partiel, par exemple, ont du mal à se mettre en place. Il est difficile à un salarié de demander à travailler moins, si ce n'est pas la règle commune. Les formes d'organisation du travail sont probablement trop rigides. » Même les entretiens de seconde partie de carrière, mesure phare des politiques seniors, peuvent être perçus comme stigmatisants. Quant au tutorat, point d'articulation du contrat de génération, « il ne correspond pas forcément aux besoins des entreprises », affirme la directrice de Maturescence.

### POLITIQUE GÉNÉRALE

De quoi s'interroger sur la pertinence d'une politique "seniors". « Faut-il des mesures spécifiques ou loger le tout dans une politique sociale plus générale ? La réponse se situe certainement entre les deux, considère Serge Volkoff. Ce qui est sûr, c'est qu'on ne peut pas simplement raisonner à partir de seuils d'âge. Dans la vraie vie,

## — Seniors — Le défi de l'emploi durable

à Aravis. Or il est compliqué de parler de cette question dans l'entreprise. »

Les enjeux sont particulièrement importants dans l'agroalimentaire, qui accuse un fort turnover, une aggravation des troubles musculo-squelettiques (95% des maladies professionnelles) et un vieillissement de ses salariés (la part des plus de 55 ans est passée de 5,6% à 8,5% de 2011 à 2014).

Pour trouver des entreprises intéressées par la démarche, Aravis a établi un partenariat avec Opcalim (Opc de la branche), la Carsat et le Pôle européen agroalimentaire pour la communication, la recherche, l'innovation et le transfert de technologies

(Pea Critt), qui conduisent déjà des actions de prévention dans les entreprises agroalimentaires de la région, ainsi qu'avec le cluster alimentaire Rhône-Alpes. Révillon et Sicarev ont répondu à cet appel (lire p. 24).

L'expérimentation conduite chez ces dernières et reposant sur des groupes de parole a permis d'élaborer des outils de sensibilisation qui seront diffusés plus largement par divers organismes : quatre vidéos des témoignages échangés, accompagnées d'un livret expliquant comment les utiliser avec un groupe, permettront d'animer des débats sur l'accompagnement de l'allongement de la vie professionnelle. M. A.

### L'AVIS D'UNE ENTREPRISE



SÉBASTIEN DEFRANCE  
RESPONSABLE DES AFFAIRES SOCIALES  
DE BRICOMAN (GROUPE ADEO)

Dans l'entreprise, nous ne parlons pas de "seniors", ni de classes d'âge. Notre objectif est de faire avancer tout le monde dans le même sens. Nous sommes, notamment, très attentifs aux conditions de travail sur les postes en magasins. Il est vrai que le recul des dates de départ à la retraite nous oblige à nous adapter. Si travailler dans un bureau jusqu'à 67 ans ne pose a priori pas de problème, cela semble plus difficile pour un conseiller en magasin qui doit gérer la relation avec les clients, mettre des produits en rayon, etc. Même si nous n'employons que 8% de salariés de plus de 50 ans et 4% de salariés de plus de 55 ans, sur un effectif total de 2200 – la moyenne d'âge chez Bricoman étant de 35 ans –, nous nous sommes donc intéressés à leurs besoins propres lorsque nous avons commencé à négocier sur les seniors. Nous n'avons d'ailleurs pas attendu la loi pour commencer à mettre des dispositions en place. Dans notre accord sur le contrat de génération, signé fin 2013, nous avons fléchi en priorité la formation "gestes et postures" vers les plus de 50 ans. Par ailleurs, nous avons développé, avec les Carsat, des réunions d'information sur la retraite pour les plus de 55 ans. Enfin, avec notre organisme de formation, nous avons adapté un module à destination des plus de 57 ans pour leur expliquer ce qu'il est possible de faire dans l'entreprise à ce stade : aménagement de poste, temps partiel, changement d'activité. À cet égard, les différentes enseignes du groupe Adeo, dont Leroy Merlin, Weldom, Dompro, Zodio..., travaillent en étroite collaboration pour envisager une offre de reclassement adaptée. Cinq salariés ont, à ce jour, suivi volontairement cette formation, mais nous comptons renforcer la communication sur ce sujet. PROPOS RECUEILLIS PAR H. T.

## — L'enquête —

que s'il y voit un intérêt. S'il se rend compte, par exemple, que l'entreprise connaît des difficultés de fonctionnement parce qu'il y a beaucoup d'absentéisme dans tel ou tel atelier, des restrictions d'aptitude de plus en plus nombreuses, etc. », considère Fabienne Caser. Cette démarche passe toujours par une étape de diagnostic, qui peut prendre quelques mois avant que l'entreprise ne soit en mesure de s'orienter vers des solutions adaptées. Sans céder à la tentation, pour gagner du temps, de calquer celles-ci sur des mesures qui ont pu fonctionner chez d'autres.

Dans cette phase, il s'agit de mobiliser un ensemble d'acteurs détenant, chacun, une partie de l'information : direction, management, RH, médecins du travail, représentants du personnel et, bien sûr, salariés. Le diagnostic inclut l'analyse des données démographiques (âge, genre, métier...) et de santé, de certaines situations de travail et des pratiques de prévention et de GRH. « Ici, on constate que les femmes ont davantage de problèmes de santé, car elles peuvent passer

toute leur carrière à des postes pénibles, tandis que les hommes évoluent vers des postes de maintenance. Là, que les problèmes de santé touchent déjà des personnes relativement jeunes. » L'analyse doit être collective et les enjeux, partagés. « Le DRH ne peut mener le projet seul dans son coin », soutient ainsi Fabienne Caser.

*« L'employeur ne travaillera durablement sur ces questions d'âges que s'il y voit un intérêt. »*

FABIENNE CASER,  
CHARGÉE DE MISSION  
À L'ANACT

Les actions peuvent ensuite prendre plusieurs formes et se combiner entre elles, sur des périmètres plus ou moins larges : amélioration des conditions de travail et réduction de la pénibilité physique (postures, aménagement

des postes de travail...). Mais aussi modification de l'organisation, aménagement des horaires, temps partiel, etc.

### FAVORISER LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES

Pour Serge Volkoff se pose aussi la question de l'intensité du travail dans un univers où l'on se doit d'être toujours plus réactif : « Avec l'âge, il devient difficile d'agir dans la précipitation, on a besoin d'anticiper le travail, explique-t-il. En puisant dans son expérience, on se redonne des marges de manœuvre pour mieux réaliser les tâches. Dans un environnement clientèle, par exemple, on va organiser sa matinée pour traiter un dossier que l'on sait complexe. Les aides à domicile, qui souvent ne sont pas toutes jeunes, prévoient d'abord un moment de conversation avec la personne dont elles doivent s'occuper, afin de ne plus perdre de temps ensuite. » Des stratégies individuelles au plus près des situations de travail qui, rappelle-t-il, vont de soi dans les TPE, et que toutes les entreprises ont intérêt à favoriser.

Chez Révillon chocolatier, dans la Loire, la démarche de prévention du vieillissement professionnel est passée par la participation des salariés à des groupes de parole. Ce projet expérimental a permis d'établir une quarantaine d'actions de tout ordre (lire p. 24). L'équipementier aéronautique Latécoère s'est, pour sa part, attaché à dynamiser les secondes parties de carrière afin de maintenir la motivation de ses troupes (lire p. 23). La Police nationale vient, quant à elle, d'accoucher de son tout premier plan seniors, qu'il s'agit maintenant de déployer (lire p. 25). Optimiste, Serge Volkoff voit dans ces enjeux liés au vieillissement « l'occasion à saisir pour repenser un certain nombre de déterminants des systèmes de travail. On peut mieux faire. Ce qui serait une bonne chose tant pour l'emploi que pour le budget de l'assurance-maladie ! ». H. T.

① "Rising to the challenge of an ageing workforce", enquête menée à l'automne 2013 auprès de 480 entreprises européennes par The Economist Intelligence Unit pour Towers Watson.

## ÉTUDE

# Détecter les besoins pour mieux accompagner les sexagénaires

Mi-2014, Maturescence s'est penché sur les parcours, les motivations et les aspirations des sexagénaires actifs (salariés, bénévoles ou indépendants) pour le compte d'Opcalia Haute-Normandie. Baptisée Sexagenre, l'étude intègre une exploration bibliographique, la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de 50 sexagénaires et une enquête en ligne (30 questions abordant plusieurs thèmes, dont l'état de santé, l'environnement de travail, la situation personnelle, etc.). Objectif : comparer les situations des femmes

et des hommes au travail et hors travail en fonction de leur âge. L'enjeu, à terme, étant d'établir des pistes d'actions pratiques pour mieux accompagner le maintien en activité de cette population.

### TROIS SEUILS D'ÂGE, TROIS SITUATIONS

Trois seuils d'âge se dégagent de l'étude. Entre 57 et 61 ans, il est difficile de se projeter, et la fin de l'activité n'est pas franchement envisagée. La tranche 62-65 ans correspond à la période de transition emploi-retraite. C'est après

65 ans que le choix du maintien en activité – subi ou choisi – est décidé clairement. Ces travaux ont également mis en évidence trois types de situation : une fin de trajectoire active choisie par une population sortie du statut de salarié, mais réengagée dans une activité porteuse de sens ; une fin de parcours active subie (avec quelques marges de manœuvre) pour une population encore en activité, mais qui a tendance à se désengager progressivement en s'organisant différemment (temps partiel,

horaires choisis) ; une trajectoire contrainte pour une population salariée qui s'essouffle, sans possibilité apparente de changement – avec des témoignages « éloquentes », note l'étude, sur des fins de carrière difficiles.

Globalement, les seniors interrogés sont sûrs de leurs compétences et aimeraient la transmettre. Ils expriment le souhait de continuer à se former, le besoin de rester connectés aux autres générations, mais aussi de concilier vie personnelle et vie professionnelle en exerçant une grand-parentalité active. En matière de conditions de travail, l'accent est mis sur l'allègement de la charge de travail ou des contraintes horaires, une liberté d'organisation et un investissement à temps partiel. H. T.