

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

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

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

Sommaire



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

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

Enjeux de performance :

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

Enjeux sociaux :

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

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

Plusieurs étapes sont à envisager

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

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

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

Étudier les structures d'âge dans l'entreprise

L'outil principal est la pyramide des âges :

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

L'analyse de la pyramide des âges doit permettre :

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

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

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

Il s'agit de :

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

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

Cette analyse implique :

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

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

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

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

Les modalités de travail sont importantes pour la pertinence du diagnostic

Quels acteurs impliquer ?

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

Quelles modalités d'action privilégier ?

Plusieurs modalités d'investigation peuvent être utilisées conjointement :

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

L'élaboration d'un plan d'action

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

Quelques points d'attention sur la méthode :

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

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

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

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

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

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

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

Repérer des risques d'obsolescence des compétences

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

Repérer les risques d'essoufflement professionnel

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

Dépasser les idées reçues

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

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

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

Étendre les investigations et les actions à engager aux autres populations

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

Mais prendre en compte les spécificités de la population senior

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

Sur l'analyse des structures d'âge

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

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

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

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

Plus globalement, sur le diagnostic

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

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

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

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

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