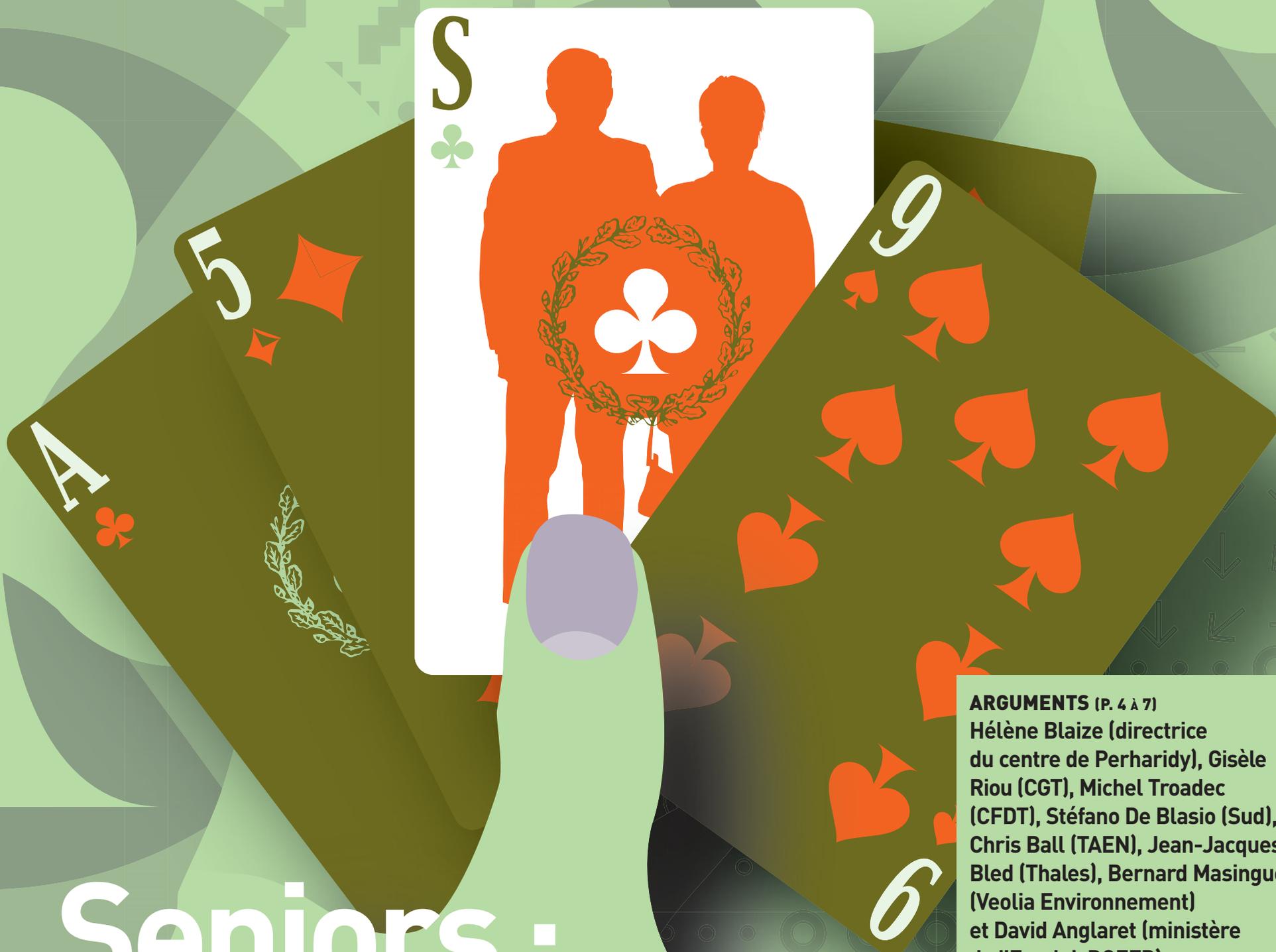


Travail & CHANGEMENT



Seniors : la nouvelle donne

- repères
- actions
- zoom PME

ARGUMENTS (P. 4 À 7)

Hélène Blaize (directrice du centre de Perharidy), Gisèle Riou (CGT), Michel Troadec (CFDT), Stéfano De Blasio (Sud), Chris Ball (TAEN), Jean-Jacques Bled (Thales), Bernard Masingue (Veolia Environnement) et David Anglaret (ministère de l'Emploi, DGEFP)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)

Industrie

« Concorde » : un tour de chauffe prometteur

BTP

L'expérience de la drague au service de l'entreprise

Services à la personne

La force de l'âge pour aide

Marketing direct

Reconversions... simples comme un coup de fil ?

Secteur mutualiste

GPECA... avec un A, comme « Âge » !

Industrie pharmaceutique

Une escale parmi d'autres sur l'échelle professionnelle



Seniors: la nouvelle donne

Dès que l'on sort des approches alarmistes, on entend que le vieillissement est le corollaire de l'augmentation formidable de l'espérance de vie et fait voler en éclats les repères habituels. L'allongement de la vie professionnelle est inéluctable et pose aux seniors et aux entreprises des questions inédites.

Même pour les plus mauvais en calcul, la résolution de l'équation semble évidente : le vieillissement de la population – un français sur deux aura 50 ans d'ici à vingt ans – conjugué aux difficultés de financement des retraites conduit à

qui ont semé quelques graines pour inciter les entreprises à s'en préoccuper, voici le terreau : la loi de sécurité sociale pour 2009 qui demande aux entreprises de plus de cinquante salariés de négocier accords ou plans d'action pour maintenir en emploi ou recruter

compétences par le jeu des départs en retraite tôt dans la carrière (58 ans en moyenne actuellement). L'équation amène donc à se poser une question : comment faire pour que les seniors ne soient plus la variable d'ajustement qui permette de réguler les effectifs mais constituent bien une ressource à part entière ?



« Existe-t-il des types d'organisation du travail plus favorables aux seniors ? » Fabienne Caser,

coordinatrice de ce dossier (département Compétences, travail et emploi de l'Anact)

l'allongement inéluctable de la vie professionnelle. Pour les seniors comme pour les entreprises, grandes ou petites, il va falloir faire avec. Le sujet n'est pas tout à fait nouveau mais, en 2010, les seniors vont revenir sous les feux de l'actualité. Après les « plans seniors »

des seniors, avec pénalité à la clé si rien n'est fait (*voir encadré*). Même si les petites structures ne sont pas concernées par cette loi, le mouvement est lancé. Aucune entreprise ne pourra éternellement miser sur le renouvellement de ses ressources et de ses

→ Des entreprises agissent

Le Réseau Anact, fort de son expérience sur la gestion des âges, s'est vu confier par la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) et la Direction générale du travail (DGT) une étude exploratoire sur les bonnes pratiques d'entreprise. Cette étude montre qu'impossible n'est pas seniors. Tutorat, prévention des risques et de l'usure professionnelle (la pénibilité sera encore au cœur des débats sociaux l'an prochain), travail sur le maintien et l'acquisition de compétences (accords de GPEC)... les idées ne manquent pas. « Cette étude, nourrie de quarante monographies d'entreprises, nous conforte dans nos convictions, analysent Fabienne Caser et Ludovic Bugand, chargés de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact. C'est parce que les entreprises ont identifié des enjeux locaux au maintien en emploi des seniors qu'elles agissent. Elle nous pousse aussi à aller plus loin dans nos interrogations : à quelles conditions l'organisation du travail peut-elle prendre en compte les spécificités de ces salariés tout en conservant des objectifs de performance ? Existe-t-il des types d'organisation du travail plus favorables aux salariés âgés ? On voit bien, par exemple, que des organisations qui encouragent et

ceux qui se déclarent globalement satisfaits de leur travail ne sont plus que

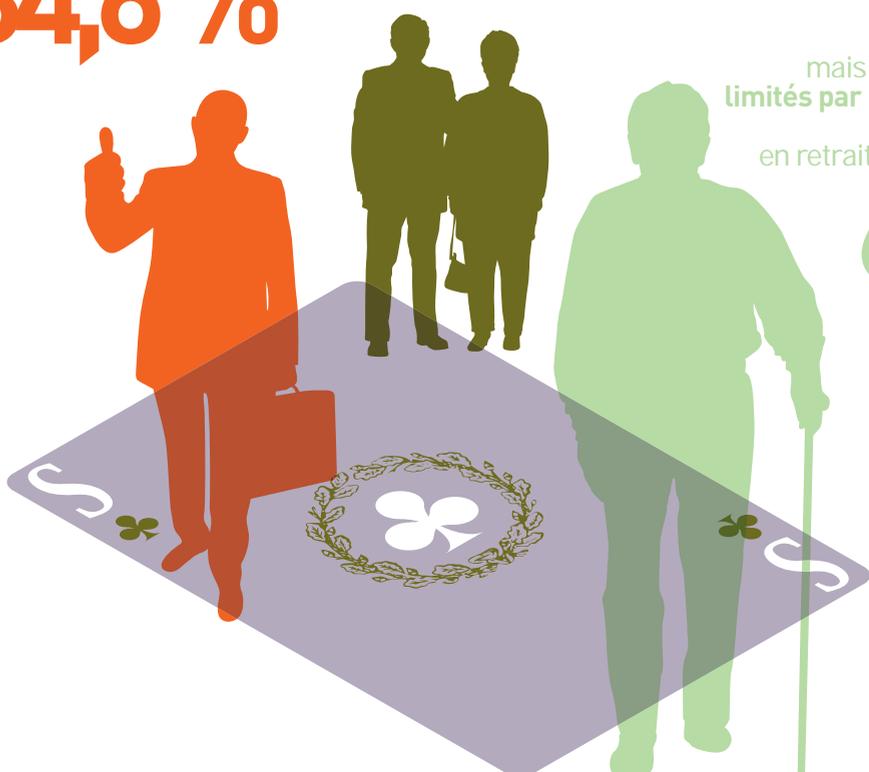
34,6%

48,8%

des salariés de 50-59 ans de 10 pays européens déclarent vouloir partir en retraite au plus tôt

mais ceux qui craignent d'être limités par un problème de santé déclarent vouloir partir en retraite au plus tôt à hauteur de

63,8%



Source: enquête Share

permettent les apprentissages dans le travail, ou qui préservent une certaine souplesse organisationnelle, sont plus favorables aux seniors. »

→ L'employabilité en trois dimensions

Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises et pour les seniors eux-mêmes en termes d'actions concrètes ? « L'employabilité des seniors dépend principalement de trois éléments au moins : la santé, les compétences et l'engagement au travail, ajoutent Fabienne Caser

ne), l'évolution professionnelle des seniors peut être plus délicate. Enfin, les conditions de l'engagement dans le travail d'un salarié ayant une longue expérience professionnelle et une perspective de départ qui se rapproche seront nécessairement différentes de celles d'un salarié nouvellement embauché. Cela renvoie l'entreprise à la nécessité de faire le point de la situation des seniors au regard de ces trois dimensions. Les actions susceptibles d'être mises en place par la suite portent aussi bien sur l'environnement de travail que sur les individus. »



« C'est parce que les entreprises ont identifié des enjeux locaux au maintien en emploi des seniors qu'elles agissent. » Ludovic Bugand, (département Compétences, travail et emploi de l'Anact)

et Ludovic Bugand. Ce constat ne leur est bien sûr pas spécifique, néanmoins, ils peuvent présenter certaines caractéristiques au regard des éléments en question. En termes de santé, on sait que la proportion de personnes souffrant de limitations de leur capacité de travail augmente avec l'âge. Côté compétences, les salariés âgés peuvent détenir des savoir-faire liés à leur expérience qu'il sera important de conserver. *A contrario*, ces compétences peuvent être remises en cause par l'évolution des métiers au sein de l'entreprise. Dans ce cas, surtout s'ils ont passé de nombreuses années dans le même poste sans bénéficier de formations régulières (les statistiques montrent que les seniors ont moins accès à la formation conti-

Enfin, ce n'est pas parce que l'on pense « seniors » que l'on ne doit pas penser aux autres catégories d'âges. Un outil comme la démographie du travail est utile pour étudier les populations au travail en analysant leur composition par âge, sexe, catégorie professionnelle, compétences, états de santé... (voir fiche page 14). En combinant celle-ci à des diagnostics sur l'organisation de l'entreprise, ses éventuels nouveaux positionnements de marché (d'actualité avec la crise), bref en ayant une approche globale, les entreprises peuvent être aidées pour mieux profiter du potentiel que représentent leurs salariés les plus âgés. voire même en recruter ?

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Plans emploi seniors, contrats seniors, accords et plans d'action... Depuis 2004 déjà, l'emploi des seniors est une priorité du ministère du Travail et devient en 2010 un sujet phare pour les entreprises. Comment s'y préparer et aborder cette nouvelle ère des seniors ? S'il est bien connu que chaque salarié traverse sa vie professionnelle grâce à ses savoirs et compétences, on pense moins souvent qu'il le fait également grâce à son capital santé. Fort de centaines d'accompagnements d'entreprises autour de la gestion des âges,

« Chaque salarié traverse sa vie professionnelle grâce à ses savoirs et compétences mais aussi grâce à son capital santé. »

Le Réseau Anact a montré qu'il existe des interactions entre les questions de parcours professionnel, d'organisation du travail et de vieillissement. Interactions positives lorsqu'un parcours favorise l'acquisition de nouvelles compétences et permet aussi de construire un « parcours de santé »... Interactions négatives lorsqu'une organisation du travail inadaptée accentue les phénomènes d'usure professionnelle. Des pistes pour agir sont déjà tracées, tant dans les grandes entreprises que dans les petites structures. Ce numéro de *Travail & changement* et le site www.priorite-seniors.fr mis en ligne par l'Anact en apportent la preuve.

Six pistes d'actions pour l'emploi des seniors

À partir du 1^{er} janvier 2010, les entreprises et les établissements publics employant au moins cinquante salariés encourent une pénalité s'ils n'ont pas conclu un accord ou établi un plan d'action relatif à l'emploi des seniors. L'accord de branche, d'entreprise ou de groupe, ainsi que le plan d'action doivent aborder au moins trois des domaines d'action suivants : recrutement des salariés âgés dans l'entreprise, anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, amélioration des conditions de travail et prévention

des situations de pénibilité, développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat. Des explications, des ressources documentaires, des exemples d'entreprises, des fiches pratiques... : tout est sur www.priorite-seniors.fr, site Internet spécial créé par l'Anact, également accessible à partir de www.anact.fr.

Des seniors à la gestion de tous les âges

Le centre de Perharidy (Finistère) est un établissement de soins de 600 salariés. Personnel vieillissant, usure professionnelle qui guette... En 2004, accompagné de l'Aract Bretagne, le centre lance une action d'envergure. Retour sur cette démarche avec la direction et trois organisations syndicales qui, sur cette base, préparent un accord pour la fin de l'année.

Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin

HÉLÈNE BLAIZE,
directrice générale du centre
de Perharidy



Qu'est-ce qui vous a incités à agir pour l'emploi des seniors ?

En 2001, nous avons à élaborer notre projet d'établissement. Cela impliquait de mettre en adéquation nos données RH et nos orientations stratégiques pour les cinq années à venir. Nous avons commencé avec une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans le même temps, la loi sur les retraites a été votée... Nous avons réalisé que nous aurions des difficultés à remplacer tous les paby-boomers partants et à garder nos salariés en bonne santé. Car, jusqu'alors, nous utilisions beaucoup les dispositifs de départs progressifs pour pallier des fins de carrière difficiles...

Quelles sont les grandes lignes de votre action ?

Nous avons convenu en CHSCT que nous devions nous faire aider et orienter notre travail sur l'usure professionnelle. L'Aract Bretagne est venue faire un diagnostic de la situation. Nous avons essentiellement travaillé autour de la mise en place de l'accord GPEC pour faire évoluer les effectifs jusqu'en 2011, la prévention de l'usure professionnelle et l'amélioration des conditions de travail avec, notamment, la création d'un poste de référent en prévention des risques professionnels.

S'agissait-il d'actions spécifiques aux seniors ?

Non, et c'est cela qui est intéressant : l'intervention nous a beaucoup aidés à ne pas focaliser sur les seniors mais à regarder la problématique de l'usure de manière plus large. Nous avons en effet tendance à penser uniquement aux personnes de 55 ans et plus, alors qu'il faut préserver les salariés dès l'arrivée au centre.

Comment avez-vous impliqué organisations syndicales et salariés ?

Ils l'ont été dès le départ au sein du CHSCT, puis avec le groupe de travail mis en place pour le diagnostic de l'Aract. Nous avons la chance d'avoir un dialogue social actif avec des organisations syndicales impliquées. Un établissement de soins est toujours un lieu sensible : nous investissons donc beaucoup de temps dans le dialogue social. Cela est dû aussi à notre situation géographique sur une presqu'île, la pointe de Perharidy : nos recrutements se font auprès d'une population locale qui vient ici pour s'investir sur le long terme. Le turn-over est très faible et nos équipes très fidèles.

Avec le recul ?

Pas facile de mener une démarche large sans s'essouffler. Ce n'est pas simple de maintenir la motivation de salariés qui travaillent et doivent en même temps réfléchir à leurs conditions de travail. Mais chacun ici est conscient qu'en œuvrant ensemble, nous parvenons à améliorer la situation des patients comme celle des salariés.

Quel est votre avis sur la démarche entreprise ?

Elle est intéressante, notamment parce qu'elle permet d'identifier une personne-ressource sur la prévention de l'usure. Avoir un référent dédié uniquement à cette question et qui visite régulièrement toutes les unités de soins est un signe fort de préoccupation pour ces problématiques. Le référent est informé et mobilisé dès que se présente un « événement indésirable » : c'est ainsi que nous nommons tout ce qui se passe d'inhabituel et est ainsi immédiatement traité. Le CHSCT est également très actif. La difficulté est de suivre les choses dans la durée. Une évaluation annuelle est prévue.

Concernant spécifiquement les seniors, cela vous a-t-il éclairés ?

Tout le travail et la démarche de l'Aract Bretagne servent de base à la négociation de l'accord sur l'emploi des seniors. Les dis-

cussions vont s'appuyer entièrement sur les actions mises en place. De son côté, la CGT continuera à alimenter la réflexion autour de l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement des postes, la prévention de la pénibilité, les modulations horaires et l'organisation du travail. Côté compétences, nous souhaitons aussi approfondir les actions autour des transferts de savoirs, la mobilité au cas par cas, l'accès aux formations, les aménagements de fin de carrière mais aussi le cumul emploi-retraite. De nouvelles mesures existent, à nous de les saisir. En revanche, les restrictions budgétaires qui nous touchent sont préoccupantes et peuvent mettre un frein à la dynamique du centre. Elles ajoutent du stress.

Quelles seraient les priorités d'action ?

Nous devons continuer le travail sur l'usure professionnelle. Les 35 heures ont été, de ce point de vue, à double tranchant : on demande

GISÈLE RIOU,
déléguée syndicale
représentante de la CGT



plus avec moins de temps. Quand les salariés arrivent à l'âge de la retraite, ils sont à bout. Le stress est également un sujet sensible à Perharidy, mais c'est aussi le cas dans beaucoup d'autres structures. Tout ce qui relève du domaine de la prévention et de la construction de parcours professionnels donnant aux salariés des possibilités de changer de travail ou de se former doit être utilisé. Il y a, au centre de Perharidy, une bonne information sur les dispositifs comme les CIF, VAE, etc... Enfin, côté partenaires sociaux, il nous faut rester vigilants, attentifs et proches des salariés que nous représentons. C'est un travail de longue haleine et une préoccupation quotidienne.

es : Perharidy à la pointe

MICHEL TROADEC
représentant de la CFDT
et référent en risques
professionnels



Quel est votre avis sur la démarche entreprise ?

L'état des lieux sur l'usure professionnelle est réalisé, nous disposons de nos forces et faiblesses en matière d'organisation du travail. Les préconisations proposées lors du diagnostic de l'Aract s'installent progressivement. J'ai moi-même pris mon poste de référent en risques professionnels en janvier 2009. Il y a donc encore beaucoup à faire... Mais, depuis 2007, le contexte du centre a évolué. Des difficultés d'ordre budgétaire et des réformes générées par le financement de la Sécurité sociale sont apparues et captent majoritairement l'attention des personnes en charge de l'organisation du travail. Au point que les praticiens de terrain, épuisés au quotidien par tous ces changements, ne se sentent pas suffisamment écoutés sur leurs difficultés.

Les conditions de travail se sont-elles dégradées ?

Même si les praticiens ont bien conscience des difficultés auxquelles le centre doit faire face – avec des restrictions budgétaires, des adaptations de locaux, les besoins des patients qui évoluent, la transformation de l'offre de soins –, ils perçoivent le fait que leurs plaintes ne se traduisent pas en actions comme un manque de reconnaissance. Par exemple, l'allongement de la carrière est pour beaucoup de salariés âgés une grande préoccupation sur laquelle ils ont peu d'information. Ils sont angoissés de devoir travailler des années supplémentaires, sans idées claires sur les aménagements de carrière.

L'accord sur l'emploi des seniors peut-il les rassurer ?

À la CFDT, nous pensons que cet accord ne fonctionnera que s'il permet une démarche participative. Il nous faut dégager des

mesures personnalisées par rapport à la situation de l'établissement. La pierre angulaire de cet accord : l'écoute des salariés de terrain, qui savent mieux que quiconque ce qui est à améliorer dans leur travail. Notre handicap géographique et la fin de vie de certaines activités, comme la pédiatrie, rendent notre contexte de travail plus difficile. Il y a urgence à organiser les remontées du terrain.

Le dialogue social est décrit comme étant actif...

Il l'est, c'est vrai. La volonté est là. C'est la définition des urgences qui n'est pas forcément la même pour tous. La direction m'a nommé référent en risques professionnels en connaissant ma philosophie : le salarié doit être au cœur des démarches et bénéficiaire des actions entreprises. Ma nomination est donc un signe positif et l'investissement dans un poste dédié ainsi à l'amélioration des conditions de travail, un message fort. Désormais, il nous faut améliorer les outils et, surtout, les coordonner. Nous devons aussi consacrer plus de temps encore à l'écoute des salariés. Le dialogue avec eux est primordial, pour leur faire partager une vision globale de la situation tout en dressant des perspectives d'avenir.

STÉFANO DE BLASIO,
délégué du personnel
représentant Sud

Quel regard portez-vous sur la démarche mise en place ?

Un regard très positif car ce travail a permis de casser les idées reçues. Je veux dire par là que nous n'avions pas une vision globale de la situation et que nous avons appris beaucoup. Notamment que l'usure n'est pas la même dans les différents services du centre. Cela dépend de l'organisation du travail et des conditions de travail. Tout a été remis à plat : matériels,

locaux, horaires, charge de travail, absentéisme... et nous avons réalisé qu'il existait des différences importantes selon les unités de soins. En revanche, les moyens financiers suivront-ils pour réaliser certains investissements ? C'est la crainte que nous avons car les établissements de soins sont, de ce point de vue, fragiles.

Concernant le travail des seniors, cela vous a-t-il éclairé ?

Personnellement, j'ai toujours considéré qu'il fallait se préoccuper des questions de santé des salariés dès leur entrée au centre et ne pas attendre qu'ils aient 55 ans pour s'en préoccuper ! Et, dans nos métiers, c'est le plus souvent la pénibilité physique qui est prise en compte. Mais quand on est, comme moi, éducateur spécialisé, on sait aussi qu'il existe une charge mentale lourde, un stress à prendre en considération. La direction se dit sensibilisée aux risques psychosociaux mais je ne suis pas convaincu que des actions suivent. Ne serait-ce parce que nous sommes dans un changement permanent et qu'il faut s'y adapter au quotidien. Quand on a vingt ou trente ans d'ancienneté, ce n'est pas facile. Ce n'est pas spécifique à Perharidy mais cela concerne aujourd'hui toutes les entreprises, y compris les structures hospitalières.

Considérez-vous que le dialogue social est un bon moyen de prévenir les risques ?

Il faut reconnaître à notre direction qu'elle met beaucoup en œuvre pour le dialogue social. Même si nous ne sommes pas toujours d'accord, il y a de l'écoute et du respect. Notre vision est partagée : on ne gère pas les hommes comme des machines. Même si l'avenir est incertain et que nous ne connaissons pas nos futures organisations du travail, il faut construire avec les gens et prendre en compte les individus. L'accord GPEC a apporté une vision à moyen et long termes et permis d'anticiper les besoins par rapport aux évolutions des pathologies des patients, en encourageant la promotion sociale et professionnelle des salariés. Le dialogue social reste aussi le meilleur moyen de rassurer des salariés dont la plus grande attente est de jouir de stabilité dans leur travail.

Place des seniors : l'âge en question... et en réponses

Il se trouve désormais peu de personnes pour contester que l'allongement des carrières est nécessaire, équilibre des retraites oblige. La place des seniors, fruit de nombreuses réflexions, est aussi le moyen d'envisager le travail dans sa globalité, pour tous, jeunes et moins jeunes.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)



CHRIS BALL,
directeur de TAEN, réseau anglais
de management des travailleurs âgés

TAEN, en quelques mots ?

Nous travaillons avec des particuliers, des entreprises et des administrations pour contribuer à créer un marché du travail qui soit plus juste pour les seniors. Nous apportons de la valeur, pour les entreprises et les administrations, car nous connaissons parfaitement la problématique de la gestion du vieillissement et les bonnes pratiques en la matière. Nous sommes en mesure de formuler de nombreux conseils aux entreprises. Nous organisons des rencontres sur des thèmes tournant autour des politiques de gestion du vieillissement des effectifs.

France - Royaume-Uni : quelles différences pour les seniors ?

En 2007, la France ne comptait que 38,3 % de seniors actifs, contre 57,4 %, la même année, au Royaume-Uni. Cette différence peut s'expliquer par une combinaison de facteurs culturels, juridiques et institutionnels. Ainsi, en France, vos conditions de retraite sont plutôt bonnes comparées à celles qu'offre la pension publique de base au Royaume-Uni où les gens comptent davantage sur leur plan de retraite d'entreprise.

Quels conseils prodiguez-vous aux entreprises ?

Pour maintenir les seniors en emploi, il faut, bien sûr, que le travail en vaille la peine. Si le travail est suffisamment souple pour que les gens puissent à la fois travailler à temps partiel et percevoir une retraite, ou travailler et

s'occuper de leurs proches, si la solution proposée est intéressante et gratifiante, si la personne a le sentiment de conserver sa dignité et de maîtriser son travail, toutes ces possibilités l'inciteront à vouloir travailler et à prolonger sa propre vie. Mais nous avons tous à apprendre les uns des autres. C'est pourquoi il est si utile de regarder comment les choses se passent dans les autres pays.

Ce qui se passe dans les autres pays, justement, que pouvez-vous en dire ?

En 2000, aux États-Unis, le taux de chômage des seniors était de 36,9 %. En 2007, il atteignait 44,7 %, contre 25 % dans l'Union européenne. En 2007, la Belgique affichait un taux de chômage des femmes de plus de

50 ans de 26 %, contre une moyenne de 36 % pour l'ensemble de l'UE, tandis que, au Danemark et en Suède, le nombre de seniors des deux sexes est nettement plus élevé. À l'autre bout de l'échelle, en Italie et en Grèce, ces chiffres sont respectivement de 23 % et 27 % pour les femmes ! Ces tendances dépendent notamment d'un facteur déterminant : la façon dont les employeurs et l'État soutiennent et encouragent les gens à envisager naturellement un prolongement de la vie active. Il faut se concentrer sur ce que les gens peuvent faire, plutôt que sur ce qu'ils ne peuvent pas faire. C'est précisément à ce stade qu'il est extrêmement utile, pour l'employeur, de se faire conseiller dans la gestion du vieillissement.

JEAN-JACQUES BLEDE,
médecin du travail chez Thales



La question de l'emploi des seniors se pose-t-elle de manière formalisée au niveau de la médecine du travail ?

On en parle depuis dix ans, mais c'est plus flagrant depuis deux à trois ans. Chez Thales, nous avons décidé entre médecins du travail de fixer à 55 ans le seuil à partir duquel on considère qu'un travailleur est âgé. Thales regroupe près de 80 entreprises dans cinq grands domaines d'activité. Au total, les plus de 55 ans représentent environ 15 % des effectifs. Il faut ici préciser qu'au sein du groupe, les métiers de production sont de plus en plus rares et que la population ouvrière est devenue très minoritaire.

Comment avez-vous abordé cette question ?

La première mesure que nous avons prise est de renforcer le dispositif de surveillance médicale, en proposant aux plus de 55 ans une visite annuelle – rythme jusqu'alors plutôt réservé aux personnes travaillant sur des postes exposés aux risques et à la pénibilité. Ces visites médicales sont l'occasion pour les médecins d'évaluer l'état de santé morale et physique des salariés et de mesurer l'articulation entre âge et santé. En l'occurrence, nous n'avons constaté aucune pathologie qui serait liée directement au vieillissement ou à la longévité professionnelle sur un même poste. Nous avons également mis en place, en 2003, avec une unité de l'Inserm, une étude épidémiologique administrée par questionnaire sur une période de dix-huit mois, afin d'évaluer les liens entre âge, emploi et santé. Cette enquête, baptisée « Theorem » (Travail humain et organisation recherche en médecine du travail), n'a pas non plus révélé d'indice d'altération de la santé imputable au facteur âge chez Thales.

BERNARD MASINGUE,
directeur de la formation
de Veolia Environnement



Quels sont les grands enseignements du rapport sur le tutorat que vous avez remis en mars 2009 au secrétaire d'État chargé de l'Emploi ?

L'idée selon laquelle les tuteurs seraient naturellement des seniors doit être largement relativisée. Dans les faits, les tuteurs se recrutent majoritairement dans la tranche des 30-45 ans. La sous-représentation des seniors s'explique notamment par leur sous-représentation dans l'emploi en général, mais aussi par le fait que les entreprises souhaitent confier ces fonctions à des professionnels, certes expérimentés, mais aussi porteurs des valeurs d'avenir.

Qu'en est-il de l'idée selon laquelle les seniors seraient spontanément de bons tuteurs ?

Il ne faut pas confondre l'ancienneté et l'expérience. Être senior n'est pas une condition suffisante pour être tuteur. Il faut en avoir les qualités et s'y préparer. Le tuteur doit être choisi en fonction d'objectifs précisément établis. Le processus de la fonction tutorale gagne à s'articuler autour d'une lettre de mission qui détaille les compétences à développer, les moyens associés et les sanctions prévues au regard des résultats

obtenus. En fait, il s'agit de mettre en place une véritable démarche qualité. Ce qui induit certains prérequis : un pilotage en interne, des investissements sur la qualification des tuteurs, des négociations au niveau des branches, la promotion des bonnes pratiques.

Le lien entre tutorat et seniors est-il néanmoins porteur d'avenir ?

Il le sera d'autant plus qu'il participera de dynamiques collectives intergénérationnelles, lesquelles ne sont d'ailleurs qu'une composante d'un management de la diversité. Diversité qu'il faudrait également décliner aux cibles du tutorat.

C'est-à-dire ?

Le tutorat peut concerner tous les publics, internes bien sûr, mais aussi au-delà : personnels externes travaillant à l'intérieur de l'entreprise (intérimaires, prestataires, sous-traitants), mais aussi clients, fournisseurs, médias... Cet élargissement du spectre des bénéficiaires offre des perspectives nouvelles dans lesquelles les seniors auront nécessairement un rôle à jouer, du fait de qualités qui leur sont plus spécifiquement propres, l'expérience, la sérénité, la distance. Chez BNP Paribas, on confie des fonctions de gestionnaires de fortune à des salariés seniors plus à même d'exercer une sorte de pratique tutorale d'une clientèle généralement âgée. La CNAV qualifie des seniors (dont une grande majorité de femmes) pour accompagner l'exercice du droit à l'information pour les futurs retraités.

suivi, il est très difficile d'évaluer avec précision les politiques en œuvre, d'autre part que, quelles que soient les actions menées, la condition première est justement de disposer d'indicateurs (testings, baromètres sociaux, indicateurs par tranche d'âge) qui vont garantir une continuité et permettre ajustements et actions correctrices.

Et pour ce qui est des orientations à privilégier ?

On connaît les engagements susceptibles de favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors : volonté politique de la direction, concertation avec les partenaires sociaux, partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi.

L'emploi des seniors, cela procède directement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

Absolument. Une GPEC qui intègre également les gestions prévisionnelles des fins de carrière et de la pénibilité. La valorisation des compétences s'avère ici être un élément pivot. D'où l'intérêt de mettre en place des dispositifs d'entretiens de carrière qui permettent aux salariés de relater leur parcours professionnel, de traduire l'expérience en termes de compétence, d'exprimer leurs desiderata (rémunération, conciliation vie familiale et professionnelle, retraite).

Avez-vous formé les médecins pour mieux répondre aux questions liées à l'âge ?

Non, pas spécifiquement. Mais le télescopage avec la problématique actuelle des risques psychosociaux et du stress a contribué au renforcement de l'approche que nous avons mise en œuvre autour de la gestion des travailleurs âgés. Nous utilisons un outil d'évaluation, une sorte de « échelle du stress », qui nous a encore confortés sur l'absence d'un lien causal direct entre vieillissement et santé professionnelle.

Le dispositif que vous décrivez relève-t-il spécifiquement de la médecine du travail ou s'inscrit-il dans une approche managériale plus globale ?

Il participe aujourd'hui d'une appropriation générale de la question des seniors dans l'entreprise. Les initiatives prises par la médecine du travail ne sont pas étrangères à l'accord d'entreprise sur la valorisation de l'expérience et des compétences des seniors signé chez Thales.

DAVID ANGLARET,
chef de projet
« seniors » au ministère
de l'Emploi (DGEFP)



Quels sont les prérequis majeurs d'une politique d'emploi des seniors ?

À l'automne 2008, nous avons confié à l'Anact une étude sur les politiques mises en œuvre dans les entreprises en matière de maintien ou de retour à l'emploi des travailleurs âgés. Étude dont la vocation était d'accompagner l'obligation d'accords ou de plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés, applicable à compter du 1^{er} janvier 2010. Ce qui ressort de cette enquête, c'est, d'une part qu'en l'absence de cadres référents de

Pouvez-vous identifier quelques mesures concrètes qui ont fait leurs preuves ?

En matière de recrutement, certaines entreprises ont opté pour des mesures intéressantes : contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination, méthode de recrutement par simulation, ouverture d'un site Web dédié. Côté accompagnement et suivi des carrières, on peut citer la désignation de « référents carrières », choisis hors tutelle hiérarchique et chargés de coacher les seniors en concertation avec le management. Sur le terrain du développement des compétences, les dispositifs sont bien connus : validation des acquis de l'expérience, bilans de compétences, tableaux de bord, accords collectifs sur la formation tout au long de la vie...

Voir aussi le site :

www.emploiesseniors.gouv.fr

« Concorde » : un tour de chauffe prometteur

Un personnel vieillissant et de nombreuses restrictions d'aptitude : Saunier Duval décide de réagir. Ergonomie sur l'ensemble des postes et contrat seniors étendu à tous... Ce sont tous les salariés qui bénéficient de la nouvelle politique de prévention.

CONTACT

Elisabeth Tayar, Aract des Pays de la Loire, e.tayar@anact.fr

Avec 385 000 chaudières et 59 000 chauffe-bains produits par an, l'entreprise Saunier Duval s'est hissée à la première place du marché français. Cependant, en 2004, l'entreprise se rend compte qu'elle a atteint un niveau d'inaptitudes et de restrictions médicales élevé et qu'il lui faut anticiper le vieillissement de ses salariés. Ceux-ci, malgré les troubles musculo-squelettiques et l'usure prématurée, restent fidèles aux postes : le turn-over est faible et la moyenne d'âge de la population ouvrière s'élève

SAUNIER DUVAL

Secteur : industrie

Activité : fabrication de chaudières et de chauffe-bains

Effectifs : 600 salariés

Région : Pays de la Loire

à 45 ans. L'entreprise sait que les nouveaux produits qu'elle va fabriquer (pompes à chaleur, panneaux solaires) ne créeront pas d'emploi : il n'y aura donc pas de renouvellement de la population. Pour la direction, l'équation est simple : il faut maintenir les salariés en activité et faire en sorte que les postes soient mieux adaptés.

Des actions concertées et concordantes

Saunier Duval se lance dans un projet baptisé « Concorde ». Objectifs : répondre aux souhaits de mobilité professionnelle des salariés ainsi qu'aux exigences d'organisation, tout en apportant des réponses aux restrictions médicales. Le projet se structure autour d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui définit un plan d'actions en trois axes...

D'abord, la gestion des situations d'inaptitudes avec la réalisation d'une cartographie des postes, le suivi des restrictions et la création de postes doux. Croisés avec une cartographie de l'état de santé des salariés, ces repères permettent d'identifier les correspondances possibles. Plusieurs postes ont ainsi été aménagés et certaines activités auparavant sous-traitées sont réintégrées sur le site.

Ensuite, les mobilités internes avec la création d'une bourse d'emploi, la mise à jour des référentiels métiers et l'accompagnement individuel des salariés. Il s'agit là de proposer des

évolutions professionnelles pour fidéliser les jeunes et maintenir la motivation des anciens en évitant qu'ils ne restent trop longtemps exposés aux mêmes contraintes.

Enfin, le développement de l'ergonomie pour améliorer les postes de manière durable. Trois objectifs à suivre : la réduction de la pénibilité sur tous les postes, l'augmentation du nombre de postes doux et la diminution des contraintes d'assemblage dès la conception des produits. Pour assurer la maîtrise et la continuité de ces actions, un ergonome est recruté à plein-temps.

Le contrat seniors

Pour parfaire son action auprès des salariés plus âgés, l'entreprise propose un contrat seniors : cinq ans avant leur départ en retraite, les salariés de l'entreprise peuvent travailler à 90 %. La diminution de la rémunération est partiellement compensée par un abondement de l'entreprise permettant le maintien des cotisations retraite sur la base d'un taux plein. Après un démarrage un peu lent, le contrat attire : les volontaires sont désormais plus nombreux et apprécient la souplesse du dispositif.

L'action a été d'envergure, et si « Concorde » s'est arrêté en 2006, ses principales actions sont désormais systématiquement intégrées dans les projets de l'entreprise. ■

Béatrice Sarazin

SÉBASTIEN CONTE,
DRH de Saunier Duval



Une démarche intégrée et peu coûteuse

J'ai du mal à différencier désormais ce que l'on fait pour les seniors et ce que l'on fait pour les autres salariés. Tout cela se confond dans une action globale qui est porteuse d'amélioration pour tous. La démarche est intégrée et elle a nécessité l'embauche de l'ergonome, seul surcoût réel. Pour le reste, ça ne coûte pas plus cher de bien faire que de ne rien faire ! Prévenir l'usure est surtout une manière de concevoir les produits et l'organisation, sans surcoût. Nous savons aujourd'hui ne pas limiter notre réflexion à des postes spécifiques à telle ou telle population. Le contrat seniors a, par exemple, été étendu aux autres salariés qui souhaitent passer à 90 % et bénéficier de quatre semaines de congés supplémentaires. Paradoxalement, les inaptitudes n'ont pas baissé : les salariés et le médecin du travail savent que nous les prenons bien en compte, ils n'hésitent donc pas à y avoir recours ! Cela dit, la question de l'emploi des seniors dans les métiers de l'industrie est réelle. Les possibilités réglementaires ne sont pas très riches, et le financement de la prévention reste à la charge de l'entreprise. Aujourd'hui, un senior dans l'industrie a 52, 55 ou 57 ans. Demain, il en aura 65... avec la volonté de partir. Comment faire ? Il y a donc à définir des priorités et s'atteler à garder tous les salariés dans la même dynamique.

L'entreprise d'exploitation de carrières Granulats Rhône-Alpes a vu ses salariés les plus anciens partir à la faveur d'un « papy-boom ». Elle a reconstruit une équipe de dragage en chargeant ses derniers seniors du transfert de leur savoir-faire aux nouveaux arrivés.

L'expérience de la drague au service de l'entreprise

Chez Granulats Rhône-Alpes, on extrait des cailloux destinés à la production de béton et au BTP. Dans le secteur du Val de Saône, cinq carrières sont ainsi dédiées à l'extraction desdits granulats. Le travail, ici, s'exerce dans des conditions difficiles puisqu'il se pratique au moyen de dragues en extérieur, en plan d'eau ou en bordure du fleuve. En 2004, cette entité régionale du groupe Vicat a été confrontée à un important « papy-boom », beaucoup de salariés profitant de l'opportunité de faire valoir leurs droits à la retraite avant 60 ans. « En l'espace de trois ans, 80 % du personnel de l'extraction a changé », rapporte Olivier Estèbe, directeur de région chez Granulats Rhône-Alpes.

Travailler sur le non-écrit

Aussi fallait-il réagir vite. Car ce métier pour lequel il n'existe pas, à proprement parler, de formation professionnelle, repose avant tout sur l'expérience acquise sur le terrain. Un grand turn-over a suivi le départ des anciens, se traduisant par des pertes d'exploitation notables et une augmentation des accidents du travail. La proposition de Forcemat, organisme paritaire collecteur agréé des matériaux pour la construction et l'industrie, de mener une action de transfert des savoirs de l'expérience (TSE) a, d'emblée, séduit l'entreprise. « Cette méthodologie permet de travailler sur l'expérience, le non-écrit, ce qui caractérise notre métier, dit Olivier Estèbe. Et il nous restait encore des anciens pour jouer le rôle de transférant. » Trois personnes ont ainsi joué ce rôle : un senior de 61 ans, avec trente-cinq années d'ancienneté, un sala-

GRANULATS RHÔNE-ALPES

Secteur : BTP

Activité : extraction, transformation et commercialisation de granulats

Effectifs : 70 salariés

Région : Rhône-Alpes

rié de 45 ans avec vingt-cinq années de métier, et un jeune chef d'exploitation qui cumulait une bonne expérience. Six personnes nouvellement recrutées ont, quant à elles, endossé le rôle des « transférés ». La première phase a consisté à se poser cette question, simple d'apparence : « C'est quoi, notre métier ? »



« Je voulais créer un esprit d'équipe, et c'est ce que le TSE nous a permis d'accomplir. » *Olivier Estèbe* (directeur de région)

Il en est ressorti, et pour la première fois, une vraie définition des postes, avec notamment le distinguo entre conducteur de drague et chef de drague. Puis, le groupe s'est penché sur les savoir-faire incontournables du métier comme, par exemple, le réglage des machines, les trucs et astuces pour travailler en sécurité ou les moyens de transmettre une information dans un environnement bruyant. Une période de formation s'en est suivie.

Un esprit de groupe intergénérationnel

« Je voulais créer un esprit d'équipe, car nous sommes tous dans le même bateau, au sens propre comme au figuré, et c'est ce que le TSE nous a permis d'accomplir, se félicite Olivier Estèbe. Aujourd'hui, l'équipe est en place et il n'y a plus de turn-over. » Pour lui, la démarche a aussi

permis de mieux appréhender le changement consécutif à l'achat d'une nouvelle drague. La meilleure communication, instaurée en particulier via un carnet de bord, donne l'opportunité d'acquérir une expérience de groupe, qui est plus transférable qu'une expérience individuelle. Granulats Rhône-Alpes ne

se prive pas non plus de l'expérience des anciens partis à la retraite. Elle emploie ainsi en intérim d'ex-chefs de carrière et d'exploitation. L'un des seniors qui souhaitait revenir n'a cependant pas pu : son permis de conduite d'engins avait expiré. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

CONTACT

Christine
Martin-Cocher, Aravis,
c.martin-cocher@anact.fr

La méthodologie TSE

La démarche proposée par Forcemat s'appuie sur une méthodologie de transfert d'expérience très cadrée. Elle se décline selon les étapes suivantes :

- un diagnostic d'opportunité ;
- l'identification des savoir-faire expérientiels critiques ;
- la formation des transférants et la mobilisation des personnes bénéficiaires ;
- la mise en œuvre du transfert et l'évaluation des acquis ;
- la formalisation des bonnes pratiques.

Dans le secteur Val de Saône de Granulats Rhône-Alpes, l'action de transfert aura nécessité près de 350 heures.

La force de l'âge pour aide

Misant sur l'expérience, le savoir-faire et le recul des travailleurs les plus âgés, l'association spécialisée dans les soins à domicile a fait de l'emploi des seniors la marque d'un service de qualité.

CONTACT

Christine Carmignani,
ACT Méditerranée,
c.carmignani@anact.fr

« **Q**uand j'embauche une personne de plus de 45 ans, je sais qu'elle va rester. Il est plus difficile de cultiver la motivation chez les plus jeunes, avec lesquels nous devons gérer un turn-over plus soutenu. » Daniel Maguin dirige Aidom Services, association spécialisée dans les services et soins à domicile, entre Nice et Cannes : 70 000 heures de travail par an, 63 salariés (50 ETP), avec une forte proportion des effectifs entre 35 et 50 ans et quelques collaborateurs qui ont largement dépassé le cap de la cinquantaine (dont un homme de 67 ans et une femme de 71 ans).

Loin de fuir la seniorisation de ses effectifs, la directrice d'Aidom a toujours misé sur des profils en seconde partie de carrière.

Pour le dirigeant, la diversité des âges permet à la fois de répondre aux différentes préférences de la clientèle et de répartir les activités selon la charge de travail. Cette posture, adoptée dès la naissance de l'association en 2003, répond aux spécificités d'une activité ciblant des publics à la fois fragiles et exigeants. Parmi ses deux cents clients, Aidom compte une grande partie de personnes âgées, voire très âgées, dont la prise en charge requiert un



CHRISTINE MUGNIER-BUSSARD,
encadrante au sein d'Aidom Services

Mieux articuler ses vies professionnelle et personnelle

Nous travaillons avec des publics fragilisés, personnes très âgées ou handicapées. Dans ce contexte, il est plus facile de travailler avec des seniors, qui ont un recul sur la vie : davantage de capacité d'attention, de savoir-être, d'objectivité. Et aussi de motivation. Pour l'équipe en interne, l'expérience est aussi un formidable levier de stimulation. À 45, 55 ou 70 ans, on possède un savoir précieux, que l'on peut partager avec les plus jeunes. Ce que nous encourageons chez Aidom au travers d'ateliers et de groupes de parole.

AIDOM SERVICES

Secteur : services à la personne
Activité : aide à domicile et téléassistance aux personnes âgées
Effectifs : 73 salariés
Région : PACA

éventail de qualités pour beaucoup liées à l'expérience.

Fidéliser les salariés

C'est pourquoi Daniel Maguin, loin de fuir la seniorisation de ses effectifs, a toujours misé sur des profils en seconde partie de carrière. Un choix également sous-tendu par des enjeux économiques. Si elle veut conserver sa clientèle, l'association doit fidéliser ses troupes. D'où une démarche structurante de professionnalisation, engagée par le management dès les origines de l'activité. Fait plutôt singulier pour le monde associatif : en 2007, Aidom a même recruté une chargée de formation à mi-temps. En 2008, 2 200 heures ont été consacrées à la formation : formations techniques de mise ou de remise à niveau, sessions plus spécifiquement dédiées au management, participation tous les deux mois des salariés à des groupes de parole encadrés par des psychologues... Et vif encouragement à la valida-

tion des acquis de l'expérience. L'association invite tous les salariés dont elle estime qu'ils ont le potentiel à passer, après trois années d'expérience et 3 000 heures de travail en aide à domicile, un diplôme d'auxiliaire de vie sociale en VAE. Pour les salariés, le bénéfice est triple : professionnalisation, acquisition d'un diplôme reconnu par la profession et amélioration du niveau de rémunération.

Des résultats tangibles

La stratégie de fidélisation démarre au stade du recrutement. « Je recherche plutôt des candidats ayant mûri un véritable projet professionnel dans le sens d'une reconversion vers ce type d'activité », souligne le dirigeant : femmes seules, pas toujours qualifiées, ayant besoin de travailler et ne retrouvant parfois pas d'emploi dans leur métier d'origine, ou encore personnes à la retraite en recherche d'un complément de revenu. Mais toujours motivées, et en conscience.

Une approche globale qui vient créditer un certain nombre d'hypothèses quant à l'emploi des seniors : création de conditions d'emploi attractives, notamment *via* une souplesse de l'organisation et une valorisation des compétences et de la motivation ; entretien d'un climat de reconnaissance et de confiance réciproque entre le recruteur et les salariés âgés ; mise en œuvre d'un dispositif favorisant la fidélisation au travers d'une gestion soutenue des carrières. ■

Muriel Jaouën

Spécialisée dans la relation client, Arvato Services France a conclu un accord GPEC avec un volet consacré aux seniors. Parmi les outils dédiés à leur maintien dans l'emploi, le dispositif « Nouveau départ » pour passer du métier de technicien à celui de conseiller.

Reconversions... simples comme un coup de fil ?

Il ne fallait pas qu'ils soient les oubliés de l'histoire. Numéro un de la relation client en France, Arvato Services France (ASF), qui appartient aujourd'hui au groupe Bertelsmann, était à l'origine une entreprise de 350 salariés spécialisée dans le marketing direct. À la faveur de son rachat en 1996, l'entreprise s'est diversifiée et orientée vers de nouveaux métiers, plus tertiaires. De fait, la communication « virtuelle », via différents supports informatiques et des plateformes d'appel, a désormais pris le pas sur le traitement « papier » de la relation client. L'emploi d'une cinquantaine de personnes, travaillant

possibilité de se reconvertir dans d'autres métiers. « Notre stratégie est d'accueillir plus de seniors en centre d'appel », explique Ludovic Lempire, pour qui l'âge n'est pas un handicap si l'on accompagne la personne dans l'acquisition de nouvelles compétences. Sur la base du volontariat, une trentaine de salariés se sont lancés dans l'aventure.

le suivi particulier est une condition de réussite du dispositif.

Un autre mois de formation, en interne cette fois, avait pour objectif de former les candidats aux outils propres à l'entreprise, dans le but de faire monter en compétence et, une nouvelle fois, de donner confiance. Sur les trente personnes qui ont suivi cette formation, seules deux ne sont pas allées jusqu'au bout. À la rentrée, vingt autres salariés devaient prendre le chemin de ce « Nouveau départ ». L'entreprise imagine une cérémonie de remise de certificats pour « valoriser les salariés qui ont fait le pas pour changer de métier ». Qu'ils soient d'ailleurs seniors, handicapés ou de toutes autres catégories. ■

Caroline Delabroy

ARVATO SERVICES FRANCE

Secteur : services

Activité : marketing direct, centre d'appel, marketing service, logistique

Effectifs : 1 600 salariés

Région : Nord-Pas-de-Calais

CONTACT

Dominique Dilly, Aract
Nord-Pas-de-Calais,
d.dilly@anact.fr



« Les seniors sont à l'origine de ce qu'est ASF aujourd'hui. C'est pour cela que nous nous engageons auprès d'eux. »

Ludovic Lempire (gérant)

sur des machines de mise sous film et de mise sous pli de documents, était ainsi menacé. Parmi elles, les salariés à la fois les plus âgés et les plus anciens de l'entreprise. « Ils sont à l'origine de ce qu'est ASF aujourd'hui, c'est pour cela que nous nous engageons auprès de nos seniors », affirme Ludovic Lempire, gérant de la société.

Avec, dans l'accord de départ, la possibilité, à tout moment, de revenir dans son ancien poste si la formation ne se déroulait pas bien.

Un suivi pas à pas

Après une visite d'un centre d'appel afin de mieux connaître ce nouveau métier, les « candidats » se sont soumis à des tests destinés autant à mettre en place des groupes de niveau pour la formation future qu'à rassurer sur les capacités d'assimilation de nouvelles compétences. S'en est suivi un mois de formation externe aux outils informatiques en général et aux bases de la relation client au téléphone. « Toutes les semaines, un rendez-vous individuel était fixé avec notre service des ressources humaines », précise Ludovic Lempire. Selon lui,

D'autres outils à la clé

L'accord GPEC de la société ASF prévoit d'autres outils à destination des seniors. Un entretien de seconde partie de carrière est ainsi proposé aux plus de 45 ans. Il peut déboucher sur un bilan de compétences et/ou l'intervention d'un ergonome pour aménager le poste de travail. L'accord donne aussi la possibilité de passer à temps partiel, tout en continuant à cotiser sur la base d'une activité à temps plein. « Toutes ces situations restent du cas par cas, précise Ludovic Lempire. Elles doivent être gérées dans l'intérêt de l'entreprise et en fonction des besoins et des attentes spécifiques du salarié. »

Une « aventure » balisée

Pour accompagner ces évolutions, ASF s'est en effet doté, en décembre 2007, d'un accord de GPEC dont l'originalité est de consacrer un volet d'actions au profit des seniors. Cet accord inclut un dispositif, baptisé « Nouveau départ », qui se donne pour ambition d'offrir aux salariés de la branche marketing direct la

En mettant en place un plan GPEC et un plan seniors, la Mutualité française du Limousin vise à préserver l'employabilité de ses salariés à tous les âges de leur vie.

GPECA... avec un A, comme « Âge » !

CONTACT

Sylvie Cartoux,
Aract Limousin,
s.cartoux@anact.fr

Maintenir son personnel dans l'emploi à tous les âges de la vie est la croisée de la Mutualité française du Limousin. Une action inscrite dans le cadre de la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et d'un plan seniors. D'ailleurs, pour les trois unions départementales qui composent la Mutualité en Limousin (Corrèze, Creuse et Haute-Vienne) et qui gèrent, entre autres, des établissements de personnes âgées ou des crèches, la

MUTUALITÉ FRANÇAISE DU LIMOUSIN

Secteur : mutualiste

Activité : développement et gestion de structures sanitaires et sociales

Effectifs : 450

Région : Limousin

D'abord, un constat et une investigation terrain de deux ans ont permis de mettre des mots sur les maux : allongement de la durée de vie professionnelle, pénibilité, baisse de l'attractivité des métiers, vieillis-

modes de fonctionnement, des expériences qui marchent...

Des actions sont ensuite proposées pour permettre à tous les salariés de vieillir dans de bonnes conditions.

... à l'action sur le terrain

Parmi celles-ci figure le travail réalisé sur la conception architecturale des locaux professionnels. Par exemple, il ressort que les responsables de site et les salariés devraient participer à l'élaboration des plans de construction ou d'extension d'espaces de vie gérontologiques pour que ceux-ci ne se fassent pas au détriment de la réalisation de leur travail. Des espaces de vie devraient permettre d'améliorer les relations qu'ils entretiennent entre eux. Enfin, d'un point de vue physique et psychique, l'entreprise prend conscience du besoin de formations dans le maniement des personnes pour éviter les risques physiques des salariés. D'un point de vue psychologique, il lui faut accompagner les équipes pour qu'elles puissent prendre du recul par rapport aux situations de crise. L'organisation de bilans de carrière pour tous les salariés après vingt années d'ancienneté professionnelle à la Mutualité ou après quarante-cinq ans pourrait également permettre aux salariés d'exprimer leurs besoins et leurs vœux sur les plans de la pénibilité et de l'employabilité. ■

Céline Baujard-Marze (journaliste)

Les volontaires du groupe de travail partagent et vont chercher d'autres modes de fonctionnement, des expériences qui marchent...

GPEC s'appelle GPECA... avec un A comme « Âge ». Les salariés sont en général infirmières, assistantes de vie, aides médico-psychologues...

sement et usure de sa population salariée... Deux axes de travail deviennent alors prioritaires : santé - pénibilité au travail et management.

De la réflexion collective...

Pour l'axe santé-pénibilité, les réflexions se focalisent sur les secteurs petite enfance et personnes âgées où la pénibilité est la plus forte. Pressions, prise de recul pour les personnels des structures petite enfance ou de personnes âgées : la Mutualité réalise un diagnostic complet, accompagnée par l'Aract Limousin et DRH Consulting. Puis, un groupe de travail représentatif de la population salariée sur les différents sites travaille sur la problématique « Compétences et santé tout au long de son parcours professionnel ». L'objectif pour ces volontaires : réfléchir à la construction de parcours professionnels valorisants tout au long de la vie active, pour préserver la santé au travail et développer les compétences professionnelles. Ils partagent ainsi leurs expériences et vont chercher d'autres

MICHEL DUBECH,
directeur général de la Mutualité Haute-Vienne



Profil d'entreprise

Dans les structures petite enfance, notre personnel est relativement jeune et en début de carrière, explique Michel Dubech, directeur général de la Mutualité Haute-Vienne et porteur du projet. Nous voulions l'accompagner en termes d'appropriation de poste, de fonctionnement, de prise de recul face à la pression psychologique de la part de nos partenaires et commanditaires.

Dans les établissements de personnes âgées, nos salariés sont répartis entre début et fin de carrière. La pénibilité est, certes, due à l'âge mais elle est surtout liée à l'accroissement de la dépendance des personnes âgées avec une prise en charge psychologique importante et un déficit physique que doivent compenser nos salariés. Nous avons fini nos investigations sur l'axe pénibilité et sommes en train de décliner les propositions pour voir comment les mettre en place. Parallèlement, les directeurs des unités vont prendre contact avec le comité de pilotage pour lancer des actions sur les sites. Ensuite, nous mènerons de front l'élaboration du plan GPEC et le plan seniors.

Une escale parmi d'autres sur l'échelle professionnelle

Dans le cadre de sa large démarche incluant les seniors et orientée sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Merck Serono s'appuie sur le dispositif « Escale ». Celui-ci permet à chaque collaborateur d'envisager son évolution professionnelle en étant accompagné.

Chez Merck Serono, division spécialisée dans les médicaments de prescription innovants, on se refuse à stigmatiser les seniors. L'approche choisie est volontairement plus générale. Aucun volet spécifique n'a ainsi été consacré aux salariés les plus âgés dans l'accord GPEC signé en 2007. « Il faut bien voir le contexte, explique Elisabeth Pilosu, responsable développement ressources humaines. Comme tous les grands groupes internationaux, nous sommes bousculés par des choix d'orientations stratégiques, qui ont des conséquences sur notre organisation en France et nous placent, depuis plusieurs années, dans une dynamique de mobilité et de développement de l'employabilité. »

Une application scrupuleuse de la loi

Dans le but d'une meilleure anticipation, Merck Serono a en particulier mis en place le dispositif « Escale » (voir encadré), dédié à l'évolution professionnelle et au développement de l'employabilité. « Depuis mars 2007, nous nous appuyons sur "Escale" pour accompagner chaque collaborateur qui le souhaite dans sa réflexion sur son parcours professionnel et étudier ses souhaits d'évolution », précise Elisabeth Pilosu. Ce dispositif, qui s'applique à tous les salariés, prend en compte les orientations législatives sur la formation professionnelle, dont la loi de 2004 qui inscrit en la matière la coresponsabilité salarié-entreprise. Il inclut également l'accord interprofessionnel de mars 2006, qui prévoit la mise en place d'un entretien de seconde partie de carrière pour les salariés de plus de 45 ans.

MERCK SERONO

Secteur : industrie pharmaceutique

Activité : élaboration, développement, production et commercialisation de médicaments innovants

Effectifs : 1 800 salariés

Région : siège social Rhône-Alpes

« Les équipes RH mènent toujours une veille et une réflexion analytique sur les nouvelles orientations législatives », indique Elisabeth Pilosu.

Presque du cas par cas

Dès 2008, l'entreprise s'est ainsi penchée sur sa problématique seniors. Elle a mené une étude à la fois quantitative et qualitative pour répondre à cette question : « Qui sont nos seniors ? » Parmi les problématiques rencontrées, figurent les questions de motivation, de pénibilité, ainsi que des difficultés d'adaptation face aux évolutions du métier. « Cette étude interne a permis de nous orienter sur une série de mesures potentielles », poursuit Elisabeth Pilosu. Au sein de Merck

Serono, on estime que, en fin de carrière, davantage encore que pour une évolution de milieu de carrière, il convient de prendre en compte l'individu dans son ensemble, avec ses problématiques de motivation, de niveau de revenu ou encore de santé. En somme, faire presque du cas par cas, mais dans un cadre de mesures référencées par l'entreprise. C'est ainsi que Merck Serono prépare un accord plus large, qui couvrira la gestion des âges, l'égalité hommes-femmes, l'intégration des handicapés, etc... Un groupe de travail interne « RSE emploi & diversité », composé de managers et de responsables RH, et une commission spécifique d'élus réfléchissent actuellement sur des propositions concrètes. ■

Caroline Delabroy

CONTACT

Christine
Martin-Cocher, Aravis,
c.martin-cocher@anact.fr



**En Rhône-Alpes,
le taux de
chômage des
50 ans et + est**

de 7,3%

Source : Insee 2005

« Escale », un dispositif ouvert à tous

Ouvert à tous les collaborateurs, mais proposé en priorité aux salariés de plus de 45 ans, le dispositif « Escale » est centré sur l'individu. Piloté et coordonné par le service RH, il consiste d'abord en un bilan, qui repose sur un travail personnel important, réalisé à l'aide de supports fournis par l'entreprise, et d'entretiens avec une personne des ressources humaines. L'objectif : formaliser les compétences du salarié, analyser son parcours et ses perspectives

professionnelles, bref lui permettre de se positionner par rapport à sa situation professionnelle actuelle et future. Un projet professionnel peut également voir le jour en fin de bilan. Pour ceux pour lesquels celui-ci s'avère plus complexe ou éloigné de leur sphère professionnelle actuelle, une phase « projet » donne la possibilité de mieux les guider et d'étudier la faisabilité d'un tel changement.

Comment lire l'âge dans l'entreprise ?



Établir un lien entre l'âge et les populations au travail est utile pour répondre aux exigences de la loi et du décret sur l'emploi des seniors (notamment la première étape de diagnostic). Mais il est surtout pertinent pour tout engagement des salariés dans la durée et pour l'amélioration des conditions de travail.

Fiche réalisée par Geneviève Trouiller (département Compétences, travail et emploi de l'Anact)

DEUX HYPOTHÈSES DE DÉPART

HYPOTHÈSES D'ANALYSE

(À SPÉCIFIER SELON L'OBJET DU DIAGNOSTIC, L'ACTIVITÉ ET LES PROJETS DE L'ENTREPRISE)

■ Le travail laisse des traces et contribue à différencier et/ou à sélectionner les salariés : en fonction des caractéristiques du travail, on trouvera plutôt un type de population (âge, genre, métier, qualification)

■ Les politiques et pratiques de RH ont également des impacts sur les structures d'âge des salariés

EXEMPLES D'INDICATEURS

POUVANT ÊTRE SUIVIS

- Analyse de la pyramide des âges : quelle répartition entre les tranches d'âge, quelle proportion de salariés « jeunes », de salariés « d'âge intermédiaire » et de salariés « âgés » (évolution sur plusieurs années)
- Analyse de la pyramide des âges en fonction des métiers, des services ou ateliers (évolution sur plusieurs années)
- Analyse de l'absentéisme en fonction de l'âge et de l'ancienneté (évolution sur plusieurs années)
- Repérage des mouvements de personnel (entrées et sorties)
- L'âge des personnes recrutées dans les différents métiers
- L'âge de départs des salariés selon les métiers
- L'âge des personnes qui bénéficient de formation ou de promotion

EXEMPLE DANS UNE ENTREPRISE

HYPOTHÈSES D'ANALYSE

■ Les politiques et pratiques de RH ont des impacts sur les structures d'âge des salariés

INDICATEUR SUIVI

- 60 % des départs concernent des salariés dans la tranche d'âge 40-45 ans
- Les formations et les promotions internes concernent surtout les salariés de moins de 40 ans

QUESTIONS POSSIBLES

- Quelles sont les possibilités d'évolution dans l'entreprise, notamment en seconde partie de carrière ?
- Existe-t-il une politique d'entreprise fondant son attractivité sur une image « jeune » ?
- Comment la transmission des compétences est-elle assurée et quels sont les coûts du renouvellement permanent du personnel ?

HYPOTHÈSES D'ANALYSE

■ Le travail laisse des traces et contribue à différencier et/ou à sélectionner les salariés

INDICATEUR SUIVI

- 70 % des salariés d'un atelier de conditionnement ont plus de 50 ans
- La majorité des salariés de production a moins de 40 ans

QUESTIONS POSSIBLES

- Quelles sont les conditions de réalisation de travail dans ces services ou activités ? Sont-elles adaptées aux caractéristiques des effectifs ?
- Est-il possible de vieillir en restant en production ?
- Existe-t-il des logiques de parcours professionnels entre production et conditionnement ?
- L'atelier de conditionnement est-il un lieu de reclassement ?

POINTS DE VIGILANCE

1

Quel intérêt de maintenir en emploi ou de recruter des seniors ?

- **PARCE QU'IL Y A DES ENJEUX SOCIÉTAUX : COHÉSION SOCIALE, CROISSANCE ET VIABILITÉ DES SYSTÈMES DE PROTECTION SOCIALE :**
 - vieillissement de la population qui pose la question du financement des retraites
 - moindre renouvellement de la population active par les jeunes et nécessité de valoriser le capital humain représenté par les salariés plus âgés
 - problème éthique posé par l'exclusion d'une population du marché du travail
- **PARCE QU'IL Y A DES ENJEUX LOCAUX POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS :**
 - maintenir des compétences stratégiques en interne
 - attirer et fidéliser de nouvelles compétences
 - réduire les coûts de dysfonctionnement liés à la dégradation de certains indicateurs de santé
 - faire régulièrement évoluer les compétences au regard de la stratégie
 - « bien vieillir au travail » : satisfaction et bonne santé pour les salariés

→ Le contexte démographique oblige à se pencher sur l'emploi des seniors. Petites ou grandes entreprises vont être confrontées à l'allongement des carrières. Autant saisir cette obligation comme une opportunité pour progresser et améliorer les conditions de travail de tous les salariés.

2

Agir autour de trois axes

- **CONSTRUIRE DES LIENS ENTRE L'ÂGE ET LA SANTÉ DES SALARIÉS ET ANALYSER :**
 - les restrictions, les inaptitudes, les maladies professionnelles, l'absentéisme : nombre, âge, ancienneté, métiers ?
 - les plaintes en termes d'usure, de lassitude avec ceux qui les recueillent
 - les actions déjà engagées: reclassements internes, aménagements ergonomiques de postes, aménagements du temps de travail, organisation du travail adaptée ? Quels résultats ?
- **CONSTRUIRE DES LIENS ENTRE L'ÂGE ET LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS :**
 - quels sont les besoins présents et futurs de l'entreprise ?
 - correspondent-ils à des évolutions possibles pour les salariés ?
 - comment les compétences se répartissent-elles ? Pourquoi ?
 - les seniors détiennent-ils des compétences spécifiques liées à l'expérience ? Comment se transmettent-elles ?
- **DISCUTER DE L'ENGAGEMENT ET DU SENS AU TRAVAIL :**
 - l'état d'engagement des salariés est-il appréhendé ?
 - l'état d'engagement des seniors est-il une préoccupation ?

→ Ces analyses peuvent notamment éclairer un processus interne de sélection ou d'exclusion des salariés âgés par le travail. La démographie du travail est un bon outil pour y parvenir.

3

Quelles conditions de réussite des démarches ?

- **SOIGNER LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE :**
 - caractériser les relations entre âge et travail
 - identifier des enjeux locaux pour agir
 - croiser les points de vue
- **ASSOCIER UNE PLURALITÉ D'ACTEURS :**
 - direction et représentants du personnel
 - encadrement et salariés
 - médecin du travail, infirmier(e), préventeurs, service RH et formation
- **ARTICULER LES APPROCHES SANTÉ ET RH :**
 - analyser la question selon trois dimensions : santé, compétences et engagement
 - agir sur les conditions de travail, sur les pratiques de RH et de management
- **TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE ACTIONS CIBLÉES ET ACTIONS PLUS LARGES :**
 - tous les salariés peuvent bénéficier des mesures d'amélioration des conditions de travail envisagées pour les seniors
 - certains types de mesures sont plus spécifiques : aménagements de fin de carrière par exemple

→ L'analyse des questions liées à l'âge et aux seniors relève de plusieurs points de vue : démographique, historique, organisationnel, médical et social. Associer tous les acteurs de l'entreprise apparaît d'autant plus nécessaire.

OUVRAGES

Viellir au travail, Nathalie Burnay, Corinne Gaudart, Dimitri Léonard, Serge Volkoff, éd. Les Politiques sociales, n°s 3 et 4, novembre 2008, 120 p.

La Place des seniors dans les accords d'entreprise, Annie Jolivet, Bruno Lamotte, Cécile Massit, Institut de recherches économiques et sociales, novembre 2008, 111 p.

Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger, Anne-Marie Guillemard, éd. de l'Anact, septembre 2007, 48 p.

De l'emploi des seniors à la gestion des âges, Anne-Marie Guillemard et Annie Jolivet, La Documentation française, mai 2006, 111 p.

Les Seniors et l'emploi en France, Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbeze, Jean-Olivier Hairault, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, coll. « Rapport », n° 58, 2006, 241 p.

L'Emploi des seniors : les sociétés européennes face au vieillissement de la population active. Colloque international et interdisciplinaire, 7 et 8 avril 2005, Brigitte Lestrade, Guy Caire, Alain Cœuret, Alban Goguel d'Allondans, Patrick Michelliti, Dominique Redor, éd. l'Harmattan, 2006, 367 p.

La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant, Marion Gilles et Florence Loisil, éd. de l'Anact, coll. « Agir sur », 2005, 253 p.

La démographie du travail pour anticiper le vieillissement, Anne-Françoise Molinie et Serge Volkoff, éd. de l'Anact, coll. « Outils et méthodes », 2002, 76 p.

ARTICLES

« **Emploi des seniors** », dossier coordonné par Michel Parlier et Jean-Marie Peretti, *Personnel de l'ANDRH*, n° 504, novembre 2009

FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

Le Réseau Anact vous propose une formation autour de la gestion des âges : « **Aider à maîtriser la relation âges, travail, emploi** ». L'objectif de cette session de deux jours est de favoriser la gestion de tous les âges en agissant sur les parcours professionnels et les situations de travail. L'ultime but étant d'éviter toutes formes de discrimination par l'âge. L'apport de connaissances sur la démographie du travail, le rôle spécifique des situations de travail, les compétences et les parcours professionnels, des études de cas et des outils concrets structurent cette formation qui se déroulera les 7 et 8 décembre prochains à Lyon.

RENSEIGNEMENTS : n.cortes-tetzlaff@anact.fr, tél. : 04 72 56 13 71.

« **Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne** », Catherine Pollak, Centre d'études de l'emploi, juin 2009, 50 p.

« **Les seniors restent les oubliés de l'entreprise** », *Entreprise & carrières*, n° 935-936, décembre 2008, pp. 4-5.

« **Le faux consensus sur l'emploi des seniors** », Guillaume Huyez-Levrat, Centre d'études de l'emploi, mai 2008, 57 p.

« **Améliorer l'emploi des seniors : les différentes solutions des pays d'Europe et des entreprises étrangères** », Marie-Noëlle Lopez, *Personnel de l'ANDRH*, n° 491, août 2008, pp. 52-54.

« **L'expérience professionnelle : capital ou fardeau pour les seniors ?** », Stéphane Bellini, *Travail et emploi*, n° 109, mars 2007, pp. 81-89.

« **Entre demande de travail et problèmes de santé : une cartographie par métier de l'emploi des seniors en France** », Marc-Antoine Estrade, *La Note de veille*, n° 41, 15 janvier 2007, 10 p.

« **Les trajectoires de seconde partie de carrière** », Patricia Gautier-Moulin, Régis Roussel, Nicole Raoult, Bernard Quintreau, Claude Seibel, Arnaud Dupray, Coryse Tetrel, *Actualité de la formation permanente*, n° 207, avril 2007, pp. 5-64.

sur le web ←
← sur anact.fr

Pour aider les entreprises à respecter l'obligation d'accord ou de plan d'action relatif à l'emploi des seniors :
www.emploiesseniors.gouv.fr

Une plate-forme dédiée à l'emploi des seniors pour aider les entreprises à préparer leur accord seniors ou leur plan d'action. Que dit la loi ? Où en êtes-vous ? Sur quoi agir ? Vous faire aider : quatre rubriques pratiques et un site entier créé par l'Anact :
www.priorite-seniors.fr

Téléchargez le rapport « Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors », réalisé par Ludovic Bugand (Anact), Fabienne Caser (Anact), Guillaume Huyez (Maturescence), Michel Parlier (Anact) et Nicole Raoult (Maturescence), septembre 2009, 85 p.

Retrouvez la plate-forme gestion des âges : toujours en ligne et régulièrement actualisée avec des outils, des cas d'entreprises, des brèves sur
www.anact.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr. Contributeurs au dossier : Ludovic Bugand ; Christine Carmignani ; Sylvie Cartoux ; Fabienne Caser ; Dominique Dilly ; Christine Martin-Cocher ; Elisabeth Tayard ; Geneviève Trouiller.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Baujard-Marze, C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustrateur : Tino ; fabrication : M-N Faroux — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 4^e trimestre 2009. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.