

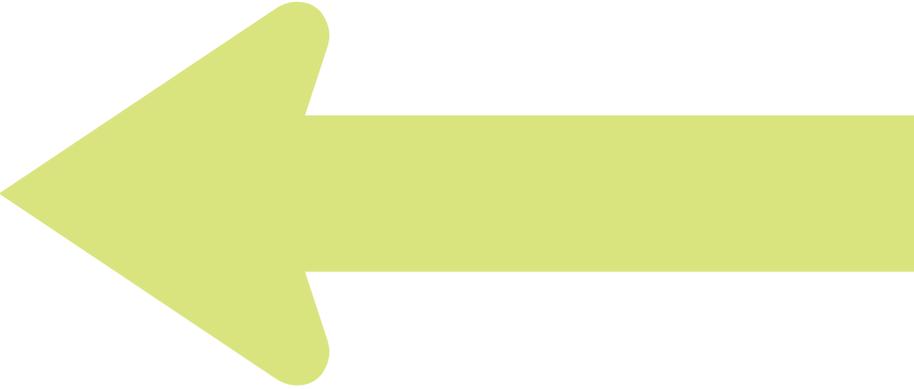
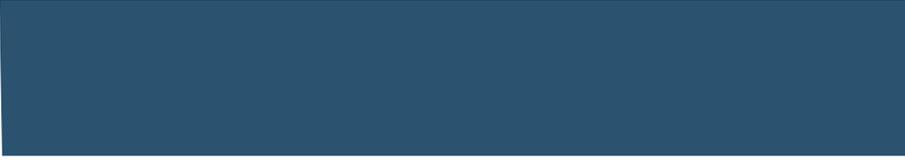


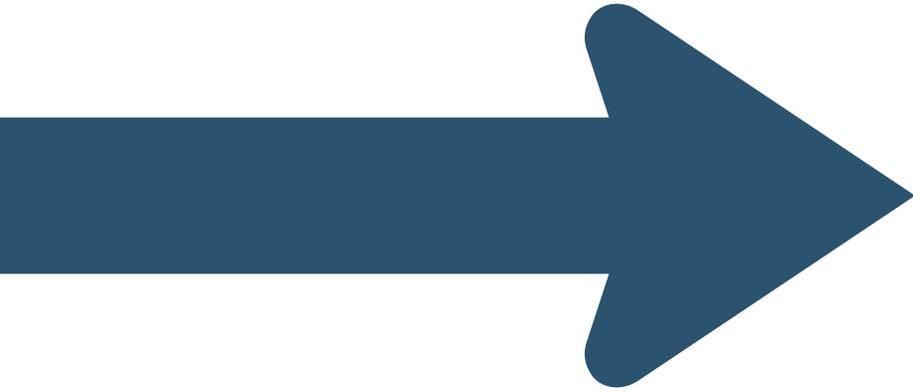
# Guide

SENIORS

et

Emploi





# Présentation

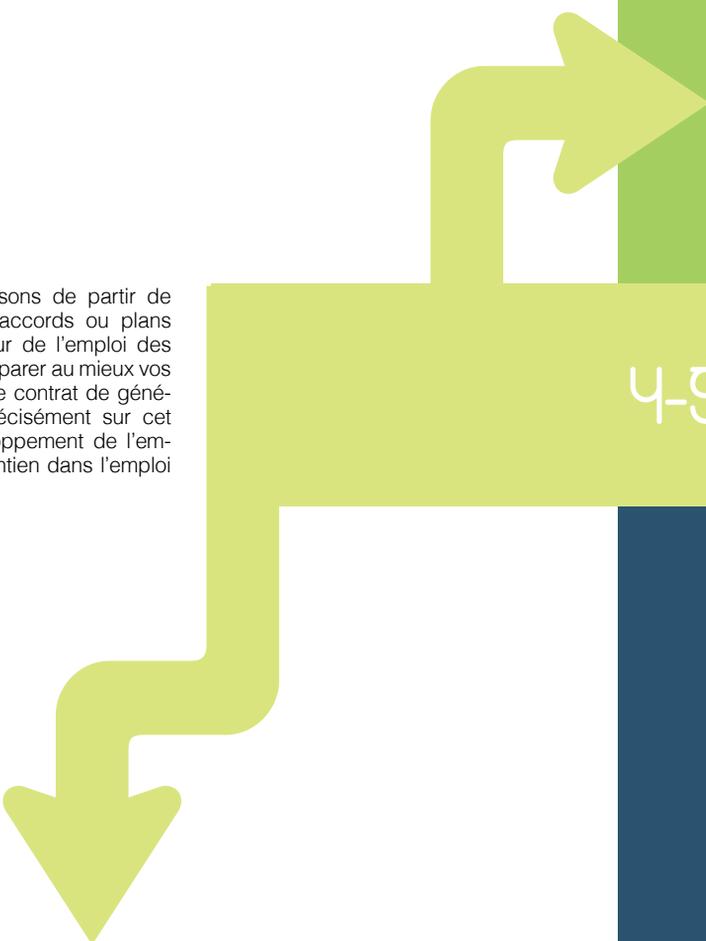
Le décret du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération et la circulaire du 15 mai 2013 réaffirment l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors comme un objectif majeur du contrat de génération.

Les accords et/ou les plans d'actions doivent comporter :

## S'agissant des engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés :

- Les objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe ou de la branche en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés,
- Des mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail,
- Les actions pertinentes dans au moins deux des cinq domaines suivants :
  - recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, le groupe ou la branche,
  - anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges,
  - organisation de la coopération intergénérationnelle,
  - développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
  - aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

Nous vous proposons de partir de l'expérience des accords ou plans d'actions en faveur de l'emploi des seniors afin de préparer au mieux vos négociations sur le contrat de génération, et plus précisément sur cet objectif de développement de l'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés.



4-5

étape 1  
**Pourquoi**  
agir sur  
l'emploi  
des seniors



8-9

DÉCOUVREZ LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE DANS LEQUEL L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) DE 2005 ET LE DÉCRET DU 20 MAI 2009 MARQUENT UN TOURNANT DE LA GESTION DES SENIORS.

étape 2  
**Comment**  
comprendre la situation  
professionnelle  
des seniors



14-15

POUR APPRÉHENDER LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE ENTREPRISE, SES FORCES ET SES FAIBLESSES, SES ENJEUX POUR DEMAIN, NOUS VOUS PROPOSONS QUELQUES POINTS DE REPÈRES INDISPENSABLES.

étape 3  
**Comment**  
réaliser un état  
des lieux



22-23

L'ÉTAT DES LIEUX VOUS PERMET DE REPÉRER COMMENT LA QUESTION DE L'EMPLOI DES SENIORS SE POSE DANS VOTRE ENTREPRISE ET DÉFINIR DES ENJEUX QUI VOUS SONT PROPRES ET VOUS GUIDERONT DANS L'ACTION. L'ÉTAT DES LIEUX PEUT ÊTRE QUANTITATIF ET/OU QUALITATIF. COMPLÉMENTAIRES, ILS VOUS APPORTERONT UN REGARD DIFFÉRENCIÉ SUR VOTRE ENTREPRISE.

étape 4  
**Comment**  
passer des enjeux  
aux plans d'actions



39-40

UNE FOIS QUE LES ENJEUX DE VOTRE ENTREPRISE ONT ÉTÉ DÉTERMINÉS, IL S'AGIT DE PASSER À LA CONSTRUCTION D' ACTIONS PERTINENTES. QUELLES SONT LES COMBINAISONS D' ACTIONS PERMETTANT D' AGIR DURABLEMENT SUR LE MAINTIEN EN ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DES SENIORS ? COMMENT PASSER D' ACTIONS ÉPARSES À UNE POLITIQUE GLOBALE ? COMMENT AGIR SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS ?



# étape 1

**Pourquoi**  
agir sur l'emploi des seniors



“

Découvrez le contexte économique difficile dans lequel L'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2005 et le décret du 20 mai 2009 marquent un tournant de la gestion des seniors.

”

P8-9

LE CONTEXTE DE L'EMPLOI  
DES SENIORS

P10-13

BILAN DES ACCORDS  
ET PLANS D'ACTIONS

## LE CONTEXTE DE L'EMPLOI DES SENIORS

# L'emploi des seniors en France et en Europe

L'Union européenne a proclamé l'année 2012 "Année Européenne pour le Vieillessement Actif et la Solidarité entre les Générations". Cette déclaration s'inscrit dans une politique initiée depuis la fin des années 1990 par les instances internationales. Par le lancement de la Stratégie Europe 2020, l'Union proclame à nouveau la nécessité d'une plus grande participation des travailleurs âgés sur le marché du travail et fixe le nouvel objectif de 75% de la population âgée de 20 à 64 ans en emploi. Le bilan actuel est plus que mitigé : seuls les pays nordiques et les Pays-Bas ont approché les objectifs fixés.

La France se caractérise par un faible taux d'emploi des seniors, même si celui-ci augmente de manière importante en 2011 (41,5% des 55-64 ans en emploi d'après l'enquête EMPLOI de l'INSEE). Le taux d'emploi des seniors en France est désormais légèrement supérieur à la moyenne européenne entre 55 et 59 ans mais il reste largement inférieur entre 60 et 64 ans.

Le virage national s'amorce **en 2003 avec la réforme des retraites** et surtout avec **l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2005** qui formule trois orientations :

**La sécurisation des parcours :** la formation tout au long de la vie pour une gestion anticipative des emplois et des compétences.

**Le retour à l'emploi des seniors :** outre le rappel de l'interdiction de discrimination par l'âge et la mobilisation du Service Pour l'Emploi, le contrat à durée déterminée apparaît.

**La gestion des fins de carrière :** le bilan retraite et l'aménagement des horaires de travail sont les principales recommandations.

**Le plan national d'actions concerté de 2006** va décliner les axes de l'ANI en y ajoutant un objectif d'évolution des représentations socio-culturelles et des mesures d'incitation de travail aux âges élevés.

8-9

## LE CONTEXTE DE L'EMPLOI DES SENIORS



# Le décret du **20 mai 2009** un tournant de la gestion des seniors

Les entreprises de plus de 50 salariés devaient négocier un accord sur l'emploi des seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, avec une obligation de renégociation au 1<sup>er</sup> janvier 2013. À défaut d'accord ou de plan d'actions unilatéral, les entreprises devaient payer une pénalité de 1% de la masse salariale jusqu'à la conclusion de l'accord ou du plan d'actions.

Les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés pouvaient se dispenser d'un accord si elles étaient couvertes par un accord de branche

### L'accord ou le plan d'actions doit contenir :

- un **objectif chiffré** de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus ou un objectif de recrutement des salariés de 50 ans et plus ;
- des **dispositions favorables** au maintien dans l'emploi et au recrutement de seniors dans au moins 3 domaines d'actions sur les 6 prévus par le décret ;
- chaque domaine d'actions retenu devait être assorti **d'objectifs chiffrés** et d'indicateurs à négocier pour mesurer l'avancement.

### Six domaines d'actions précis ont été définis permettant aux entreprises de cadrer leur démarche :

**Domaine 1** : le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise.

**Domaine 2** : l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.

**Domaine 3** : l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.

**Domaine 4** : le développement des compétences, des qualifications et accès à la formation.

**Domaine 5** : l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

**Domaine 6** : la transmission des savoirs, des compétences et développement du tutorat.



BILAN DES ACCORDS ET PLANS D’ACTIONS

# Bilan 2009 en région Nord-Pas-de-Calais

Si l’obligation de négocier sur ce sujet a laissé place au contrat de génération, il reste possible de faire un retour d’expérience utile de ces accords et plans d’actions. L’enquête menée par l’ARACT Nord-Pas-de-Calais en 2011\* dresse un premier bilan des accords et plans d’actions passés dans le cadre du décret du 20 mai 2009.

## Les domaines mobilisés par les entreprises : une faible variété d’actions

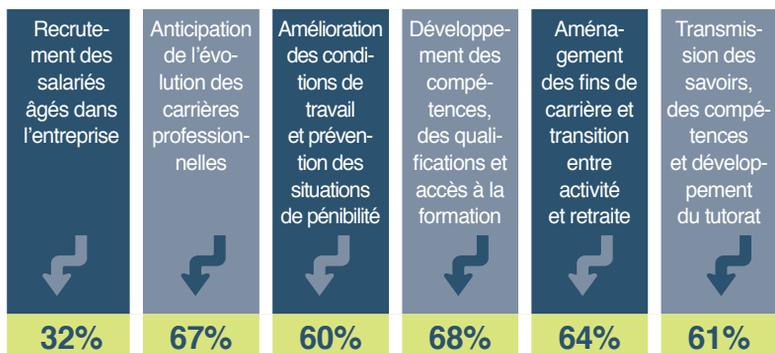
Le décret prévoyait de mobiliser au moins trois des six domaines d’actions : 66%

des entreprises ont respecté ce minimum, 34% ont dépassé l’obligation légale. Seuls 4% ont choisi six domaines. Une conclusion positive de la négociation, c’est-à-dire la signature d’un accord, favorise l’engagement sur des actions plus nombreuses en faveur des seniors.

Les entreprises de plus de 250 salariés sont les mieux représentées parmi celles qui ont choisi quatre, cinq et six domaines. **10-11**

Le tableau suivant permet de visualiser les domaines principalement mobilisés.

## Fréquences des domaines d’actions mobilisés (Enquête ARACT, 2011)



Cinq des six domaines apparaissent dans des proportions globalement équivalentes, seul le domaine “Recrutement des salariés âgés dans l’entreprise” a été très peu choisi par les entreprises. Lorsqu’il l’a été, il s’agissait davantage de lutter contre des formes de discrimination à l’âge que d’un véritable engagement des seniors.

\* Dilly D., Hanicotte P., “Analyse des accords et plans d’actions en faveur des seniors dans le Nord-Pas-de-Calais”, Les dossiers de l’ARACT Nord-Pas-de-Calais, Étude n°11, juin 2011



## BILAN DES ACCORDS ET PLANS D' ACTIONS

### Les domaines mobilisés par les entreprises : une faible variété d'actions

**Les deux domaines les plus présents dans les accords et plans d'actions recouvrent "le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation" ainsi que "l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles".**

Dans le premier domaine, la formation est souvent associée aux autres outils déjà existants comme la VAE\*, le bilan de compétences ou le contrat de professionnalisation. Rares sont les documents qui prévoient des formations spécifiques ou associent la démarche d'entretien de seconde partie de carrière. Le lien formation/employabilité est affirmé symboliquement mais sans véritable attache précise avec les enjeux locaux de l'entreprise.

L'évolution des carrières professionnelles est associée dans 90% des situations aux entretiens de seconde partie de carrière.

L'aménagement des fins de carrière et la transition activité/retraite est abordée dans 80% des documents

par une information sur les conditions de la retraite (calcul de pension, aide à la constitution du dossier) et de la prolongation de l'activité au delà de la retraite (cumul emploi retraite, surcôte...). On peut s'interroger sur les effets positifs en matière de maintien en activité sauf à considérer que le calcul du montant des retraites incite les salariés à prolonger leur activité...

La transmission des savoirs et le développement du tutorat renvoient presque exclusivement à des formules de tutorat préexistantes.

La question de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention des situations de pénibilité n'apparaissent que dans six entreprises sur dix, alors que la mauvaise santé constitue le premier critère d'éviction de l'emploi des seniors. Ce résultat traduit sans doute une difficulté de prise en considération du facteur temps dans la démarche, c'est-à-dire de la difficulté de pouvoir projeter les liens entre les conditions de travail et la santé des salariés.

## BILAN DES ACCORDS ET PLANS D' ACTIONS

**Des enjeux locaux  
appréhendés par un état  
des lieux peu développé**

L'analyse des plans d'actions et des accords laisse percevoir assez peu de prise en considération d'enjeux locaux pour l'entreprise. Tout se passe comme si l'accord était détaché de son contexte organisationnel. Comment pouvoir négocier et rédiger un accord sans une analyse préalable des enjeux d'aujourd'hui et de demain pour l'entreprise ? C'est-à-dire sans un état des lieux qui permette de comprendre les ressources et les carences de l'entreprise ? La prise en considération de la question des seniors dépend de la capacité à diagnostiquer ce qu'il en est aujourd'hui de l'entreprise de manière à anticiper ce qu'elle sera demain.

Si la grande majorité des documents (70%), fait apparaître un état des lieux, ce dernier prend des formes très variées et souvent extrêmement simplistes. D'ailleurs, dans de nombreux cas, l'accord ou le plan ne fait pas état d'enjeux propres à l'entreprise.

**Une préoccupation  
davantage individuelle  
qu'organisationnelle**

La faible capacité des entreprises à dresser un état des lieux détaillé et anticipateur les cantonne à une dimension individuelle et limite le dialogue social.

Un état des lieux plus approfondi permettrait de distinguer des profils différenciés de seniors en matière d'employabilité et de proposer des mesures adaptées. Le résultat est tout autre puisqu'il définit dans la grande majorité des accords et plans, des seniors "génériques" assortis de mesures "génériques".

On a assisté à une simplification des combinaisons entre les domaines. Il est vrai qu'un facteur temps doit avoir également joué : l'urgence de l'accord n'étant qu'assez peu favorable au dialogue social.

12-13





# étape 2

## Comment

comprendre la situation  
professionnelle des seniors



“ Pour appréhender les caractéristiques de votre entreprise, ses forces et ses faiblesses, ses enjeux pour demain, nous vous proposons quelques points de repères indispensables.

”

P14-15

EMPLOYABILITÉ  
ET PARCOURS  
PROFESSIONNEL

P16-18

DIMENSIONS  
DE L'EMPLOYABILITÉ

P19

EXEMPLES

## EMPLOYABILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNEL

# L'employabilité est avant tout une question de parcours professionnel

## On distingue généralement 4 types d'âge :

### L'âge **chronologique** :

il correspond au nombre d'années vécues, à ce qui est mentionné sur la carte d'identité ou autre papier officiel.

### L'âge **biologique** :

il se réfère à l'état général de l'organisme et en particulier du cœur, des poumons et du système circulatoire, résultant de la sénescence (processus normal de vieillissement caractérisé par un ralentissement de l'activité vitale et une détérioration progressive de l'organisme) et des maladies vécues par le sujet.

### L'âge **psychologique** :

il est déterminé par l'état des processus sensoriels et de perception, par le fonctionnement mental (mémoire, intelligence, apprentissage...), la transformation de personnalité, les motivations, désirs ...

### L'âge **social** :

il est déterminé par le type de relation de la personne et le rôle de cette personne en relation avec sa famille, ses amis, le monde du travail,

les organisations religieuses ou politiques, la société en général. Il est naturellement fonction de l'âge chronologique, biologique et psychologique de la personne. Les différents âges sont donc liés dans une certaine mesure.

## On parle également d'âge **subjectif** et d'âge **fonctionnel** :

### L'âge **subjectif** :

il est l'âge chronologique que la personne se donne par comparaison aux autres.

### L'âge **fonctionnel** :

il est déterminé par la capacité de la personne à fournir un travail physique, intellectuel ou social. Il regroupe donc les concepts d'âge biologique (principalement pour les travaux physiques) et d'âge psychologique (pour les tâches intellectuelles).

Cette multiplicité de mesures de l'âge permet d'expliquer combien des individus ayant le même âge chronologique peuvent être différents.

14-15

## EMPLOYABILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNEL



**L'employabilité est avant tout une question de parcours professionnel**

### **D'un point de vue individuel, le salarié est porteur d'une histoire**

L'âge chronologique n'est pas un indicateur suffisant pour comprendre l'employabilité d'un salarié. D'autres composantes construisent sa situation professionnelle, mais aussi ses compétences, ses atouts et ses limites.

Le quotidien s'inscrit dans un parcours professionnel. Le parcours professionnel d'un senior d'aujourd'hui est enrichi de compétences et de savoirs, mais est aussi lesté par des échecs, des ruptures, des accidents de la vie.

Dans cette perspective, le jeune d'aujourd'hui sera le senior de demain. Les préoccupations seniors dépassent le cadre strict des fins de carrière pour concerner l'ensemble des salariés. Préparer les seniors de demain, c'est anticiper les parcours professionnels.

### **D'un point de vue collectif, le management doit pouvoir anticiper**

Considérer les parcours professionnels, c'est se tourner vers hier pour comprendre la situation d'aujourd'hui. Manager c'est aussi se retourner et analyser les ressources humaines présentes (celles dont on dispose), à travers l'ensemble des générations, par des indicateurs précis. C'est également prévoir et se projeter dans l'avenir. Dans un contexte économique et financier difficile et changeant, le capital humain s'affirme de plus en plus comme une ressource essentielle pour la maîtrise de l'avenir.

Prévoir, c'est agir sur le curatif mais aussi sur le préventif. Lorsque le management prend en considération les parcours professionnels dans leur globalité, il sort d'une logique curative pour s'orienter vers une logique davantage préventive. Il a donc une capacité d'agir avant que le problème ne survienne, dans une logique anticipatrice et non réparatrice. Le bénéfice ne fait aucun doute pour le salarié, mais aussi pour le collectif.



**En savoir plus**

**Dispositif de GPEC\* territoriale financé par l'Etat et la Région**

Lien vers le site Conseil Régional : accueil > la région en action > formation permanente > accompagner les salariés et les entreprises, ainsi que sur le site <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/gpec-territoriale>

\*Voir glossaire (page 53)

## DIMENSIONS DE L'EMPLOYABILITÉ

# Les trois dimensions de l'employabilité\*

L'employabilité des salariés, et plus particulièrement celle des seniors est la résultante de relations dynamiques entre :

- les caractéristiques de l'environnement de travail
- les capacités des salariés et les conditions de leur développement.

L'employabilité des salariés (au sens d'exclusion ou d'intégration) se caractérise par la combinaison de trois dimensions :

## La santé

L'entreprise peut agir sur une amélioration des conditions de travail, notamment par une réduction des pénibilités du travail qui peut passer par :

- une réduction des postures pénibles par l'aménagement des postes de travail : allègement des charges, conception d'installations adaptées, élargissement des marges de manœuvre gestuelles...
- une réduction du volume global des horaires décalés et nocturnes,

- une réduction des pressions temporelles et des urgences par une réflexion sur l'organisation du travail,
- une augmentation du travail collectif.

## Les compétences

La possibilité, pour un salarié âgé, de se maintenir en emploi dépend également des compétences professionnelles qu'il est en mesure de mobiliser pour faire face aux situations de travail qu'il rencontre.

## L'engagement professionnel

L'engagement professionnel d'un salarié est la résultante de :

- sa propre aptitude, tributaire de son état de santé,
- son potentiel, vraisemblablement corrélé avec leur niveau de formation initiale et avec leur expérience de travail,
- l'équilibre qu'il est en mesure d'établir entre vie professionnelle et vie privée,
- sa satisfaction au travail.

16-17

\* Retrouvez le modèle de l'employabilité développé dans : Les dossiers de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, Étude n°11, juin 2011, op. cit. ; ainsi que dans : Bugand L., Caser F., Huyez G., Parlier M., Raoult N., "Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors", Rapport d'étude de l'ANACT. Ces documents sont téléchargeables sur : <http://www.npdc.aract.fr/> et sur : <http://www.anact.fr/>

DIMENSIONS DE L'EMPLOYABILITÉ



Ainsi, l'employabilité peut se traduire par le schéma suivant :



**À retenir**

Le parcours professionnel inscrit l'employabilité dans une logique de long terme qui doit prendre en compte trois dimensions :

- Une dimension individuelle mais aussi collective
- Une dimension curative mais aussi préventive
- Une dimension personnelle mais aussi organisationnelle, englobant une réflexion sur la santé, les compétences et l'engagement de chacun et de tous.



## Exemple 1

Le premier exemple montre les effets du travail de nuit sur la santé et sur la situation professionnelle des salariés. L'autonomie et les stratégies d'adaptation peuvent, dans une certaine mesure, contrer l'usure professionnelle. Le développement de compétences, individuelles et collectives, peut aider à exercer une activité dans un contexte environnemental difficile. L'éviction se produira lorsque ces adaptations ne seront plus suffisantes pour maintenir un état de santé correct.



### Lucien, 55 ans : un homme très compétent mais usé par le travail

*J'ai eu 55 ans en novembre. Je suis sorti d'un lycée d'enseignement professionnel à 18 ans et je suis directement entré dans l'atelier dans lequel je travaille encore aujourd'hui. Ça fait 37 ans maintenant (...). Je suis resté de nuit pendant une dizaine d'années. (...) J'ai changé d'horaires parce que l'atelier a changé. (...) Le travail est assez stressant car il ne faut rien rater. Nous travaillons sur des pièces uniques. (...) Même avec l'ancienneté et l'expérience, ça arrive de faire encore des petites erreurs.*

*La nuit, ce sont des heures de sommeil perdues qui nous perturbent. Le jour, le sommeil n'est pas comme la nuit, la récupération n'est pas la même. Passé un certain âge c'est très contraignant. Maintenant je travaille du lundi au jeudi, je fais 5h-13h mais c'est quand même encore se lever à 4h du mat (...).*

*Les postes ne sont pas adaptés et je ne pourrais pas faire ça jusqu'à 60 ans (...). À l'atelier, nous travaillons le plus souvent debout et dans le bruit. Le corps ne suit plus toujours : il n'a plus 20 ans !*

*J'ai de l'expérience en 37 ans. Je connais mon boulot. Des fois, ce sont les chefs qui viennent me poser les questions (...). Avec les collègues on s'arrange comme on peut, on essaie de s'arranger entre deux machines : l'un fait cette partie, et l'autre fait celle-ci... (...)."*

## Exemple 2

Dans le deuxième exemple, c'est la compression du temps qui définit l'environnement professionnel de cette infirmière. Les transformations du métier pèsent sur son engagement dans sa profession et finissent par la fatiguer.

### Nicole, 54 ans : une compression des temps de travail qui pèse sur l'engagement

*"Je suis sortie de l'école en 1979. Je suis restée dans le même service jusque maintenant sauf trois mois où j'ai fait un remplacement (...). À plus de 50 ans, j'ai eu une ménopause assez difficile. J'étais au bord du "burnout", je ne m'en suis pas rendu compte (...).*

*Je travaille avec des patients en oncologie (...). Alors, avec 10 lits en oncologie, c'est du stress mental parce qu'il y a de la chimio, la gestion de la mort, etc. et de l'autre côté, c'est aussi physique parce que ce sont des personnes âgées qui ont des difficultés à se déplacer (...).*

*Tout a changé. Le turnover est beaucoup plus important, et c'est vrai qu'on a moins le temps (...). Matériellement il y a une évolution positive, mais c'est trop long. C'est trop long, parce que les gens qui rentrent chez nous ont été habitués au luxe d'hôtels 4-5 étoiles (...). Dans le temps, une dame n'était pas bien, on pouvait rester un petit peu auprès d'elle. Maintenant, nous faisons les soins et puis nous partons (...). Le travail est moins en profondeur je dirais. Nous sommes là superficiellement (...). Nous n'avons plus le temps de travailler posément et de prendre en charge l'aspect psychologique des patients (...).*

18-19



## FICHE PRATIQUE

### ÉVALUATION DE VOTRE PREMIÈRE DÉMARCHE D'ACCORD OU DE PLAN D' ACTIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

Pour négocier votre contrat de génération,  
vous ne partez pas de rien !

Contrairement à 2009, vous disposez d'une première expérience :

**Quel bilan en faire ? Pouvez-vous vous appuyer sur cette expérience pour améliorer votre démarche et comment ?**

Pour ce retour d'expérience, nous vous conseillons d'associer les personnes impliquées dans la construction et la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'actions. Vous pouvez également faire appel aux bénéficiaires des mesures. Appuyez-vous également sur la commission ou une autre instance de suivi de l'accord ou du plan d'actions.

**Pour votre entreprise, quel bilan faites-vous de l'accord ou plan d'actions dressé en 2009 ?**

Avant votre accord ou votre plan d'actions,  
existait-il des pratiques de gestion des salariés âgés,  
des accords ou des réflexions sur le sujet ?

### Les modalités de construction dans votre entreprise :

- Quel **constat global** faites-vous de la **démarche** ?
- Comment avez-vous procédé ? Avec quelle **méthode** ? Avec quels **acteurs** ?
- Avez-vous identifié des **enjeux** propres à votre entreprise et aux seniors de votre entreprise ?
- Comment avez-vous dégagé ces enjeux ?
- Quels étaient les objectifs de chacun et ont-ils évolué au cours de la démarche ?

- Pensez-vous avoir disposé **d'éléments** suffisants pour aborder cette question ?  
Si non, vous manquait-il des éléments de **contextualisation** ?  
Des **repères et des outils** pour réaliser l'état des lieux ?  
Un **modèle** pour agir ?  
Du **temps** pour l'élaboration ?
- Étiez-vous satisfait de la **négociation** ?  
Qu'est-ce qui vous **satisfait** le plus / le moins ?  
Des points de **désaccords** ont-ils demeurés ?
- L'objectif général et la **combinaison d'actions** vous semblent-ils de nature à modifier durablement la situation des seniors de l'entreprise ?
- Que referiez-vous différemment avec **le recul** ?

### Les modalités de la mise en œuvre dans votre entreprise :

- Êtes-vous parvenu à mettre en œuvre les **dispositifs et actions** prévus dans l'accord ou le plan ?
- Quelles ont été les principales **difficultés** de mise en œuvre ?
- Quels sont les principaux **acquis** trois ans plus tard ?
- Quelle a été la **mobilisation** de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (management, seniors, autres salariés) autour de la mise en place des actions ?
- Qui est **impliqué** dans cette mise en œuvre ?
- Quelles ont été les **répercussions concrètes** ?  
Les effets attendus et non attendus ?
- **Y a-t-il un suivi**, par qui et avec quels moyens ?
- Pensez-vous que l'emploi des seniors est mieux pris en compte aujourd'hui ?
- Avec le recul, que referiez-vous **différemment** dans cette mise en œuvre de l'accord ou du plan d'actions ?

Quel bilan global tirez-vous de cette expérience ?



# étape 2

**Comment**  
réaliser un **état**  
**des lieux**



P22-29

UN ÉTAT DES LIEUX  
QUANTITATIF

P30-38

UN ÉTAT DES LIEUX  
QUALITATIF

## UN ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF

“

L'état des lieux vous permet de repérer comment la question de l'emploi des seniors se pose dans votre entreprise et définir des enjeux qui vous sont propres et vous guideront dans l'action.

L'état des lieux peut être quantitatif et/ou qualitatif. Complémentaires, ils vous apporteront un regard différencié sur votre entreprise.

”

# Le quantitatif

L'état des lieux quantitatif s'intéressera à la situation de l'ensemble des salariés, dont les jeunes et les seniors (éléments de diagnostic du contrat de génération). Les salariés de votre entreprise ne rencontrent pas tous les mêmes conditions de travail : des différences existent et expliquent que

certains voient leur santé se dégrader plus rapidement ou encore que d'autres profitent davantage de la formation. L'état des lieux quantitatif permet de repérer ces différences et, associé à une démarche qualitative, il vous aidera à comprendre pourquoi.

22-23

## Les données utilisables

### Les données “population” :

âge (préférez une pyramide des âges donnant la distribution des âges dans l'entreprise, plutôt qu'une moyenne), ancienneté, genre.

### Les données “organisation du travail” :

services, fonctions, organisation du temps de travail éléments de votre accord GPEC...

### Les données “ressources humaines” :

types de contrat de travail, absentéisme, indicateurs d'entrées, de sorties et de parcours dans l'entreprise comme le recrutement, le turnover

ou encore les mobilités internes verticales ou horizontales, formation, etc.

### Les données “santé au travail” :

maladies professionnelles, accidents du travail, restrictions d'aptitudes, inaptitudes, douleurs et plaintes, etc.

La constitution de ces fichiers peut s'avérer chronophage, mais il ne faut pas oublier qu'elle vous fera gagner du temps en orientant plus efficacement vos réflexions et actions. Ces indicateurs sont aussi utiles en tant que processus d'alerte pour repérer par exemple les signes d'usure, à condition de les suivre dans le temps.

## FICHE PRATIQUE

### OÙ TROUVER LES DONNÉES UTILISABLES?

- **Le bilan social**, obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés.
- **Le RSC\*** : obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés sous forme de document spécifique ainsi que pour les entreprises de moins de 300 salariés, sous forme d'éléments intégrés dans le rapport sur la situation économique de l'entreprise.
- **La déclaration de dépenses de formation continue**, le "24-83" : obligatoire pour les entreprises de plus de 10 salariés, qui vous permettra d'établir des liens entre l'âge, le genre, l'emploi et la formation.
- **La fiche entreprise** établie par le médecin du travail, quel que soit l'effectif de l'entreprise, qui vous permettra d'établir un lien entre l'évaluation des risques professionnels et les populations exposées.
- **La DADS\***, obligatoire pour toute entreprise employant des salariés.
- **Le registre du personnel.**
- **Les PV du CHSCT\*.**
- **Les diagnostics précédents** (par exemple sur la prévention des risques psycho-sociaux, l'absentéisme, etc.) : à condition de disposer des données brutes, vous pourrez exploiter sous des angles nouveaux ces diagnostics.
- **Bilan de l'accord ou plan d'actions senior.**

## FICHE PRATIQUE

### POINTS DE VIGILANCE DANS LA CONSTITUTION ET L'USAGE DES FICHIERS

- **Éviter de se perdre dans les données** : en travaillant à partir de problématiques précises pour sélectionner les données et les croisements pertinents.
- **Veiller à la cohérence entre les fichiers** :  
les modes de calculs sont-ils cohérents ?  
L'effectif de référence est-il le même ?
- **Actualiser tous vos fichiers en même temps.**  
Mieux vaut éviter une administration collective de ces fichiers, en privilégiant une centralisation (le plus souvent par le responsable ressources humaines).
- **Définir des règles déontologiques pour la constitution et l'usage de ces fichiers** : à quoi vont-ils servir et à quoi ne serviront-ils pas ?
- Dans les structures de petite taille, au-delà d'une attention particulière sur l'anonymat, **utiliser les valeurs absolues** :  
"dans le service X, 3 personnes sur 5 ont plus de 45 ans",  
plutôt que "dans le service X, 60% des personnes ont plus de 45 ans".
- **Discuter collectivement des résultats pour en donner une interprétation partagée** :  
a minima entre direction et Instances Représentatives du Personnel.

UN ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF

# Les croisements de données

**Les indicateurs seuls vous renseignent peu sur la situation de votre entreprise. Il faudra les croiser pour cibler votre problématique :**

**Les croisements entre les données "population" : âge / genre / ancienneté**

Les jeunes et les seniors sont-ils des hommes ou des femmes ?  
Quelle est l'ancienneté des salariés les plus âgés ?...

**Les croisements entre les données "population" et "organisation du travail"**

Dans quels secteurs ou sur quels postes se trouvent les salariés les plus âgés ? Qui sont les salariés concernés par les horaires atypiques ? Quel est l'âge moyen de l'encadrement ?...

**Les croisements entre les données "population" et "RH"**

Quelle est la répartition des formations réalisées sur une année en fonction de l'âge des salariés ?

Qui sont les salariés les plus concernés par l'absentéisme : les hommes, les femmes, les salariés âgés ou les plus jeunes, ceux arrivés récemment ou les plus anciens ? Qui est concerné par les mobilités internes ?...

**Les croisements entre les données "population" et les données "santé au travail"**

Les salariés les plus âgés sont-ils ceux concernés par les restrictions d'aptitude ? Les problèmes de santé concernent-ils plus particulièrement un service ou un poste ?...

Ces croisements aident à dépasser des idées reçues (par exemple les salariés âgés seraient plus concernés par l'usure professionnelle) susceptibles de mal vous orienter dans la construction de vos actions.

En savoir plus



**Un outil de traitement des données démographiques développé par l'ANACT "Excel-contrat de génération" est à votre disposition.**



[www.npdc.aract.fr/accordages](http://www.npdc.aract.fr/accordages)  
> dossier Ressources Emploi des seniors  
Vous trouverez un outil identique axé sur l'égalité professionnelle  
[www.ega-pro.fr/?page\\_id=826](http://www.ega-pro.fr/?page_id=826)

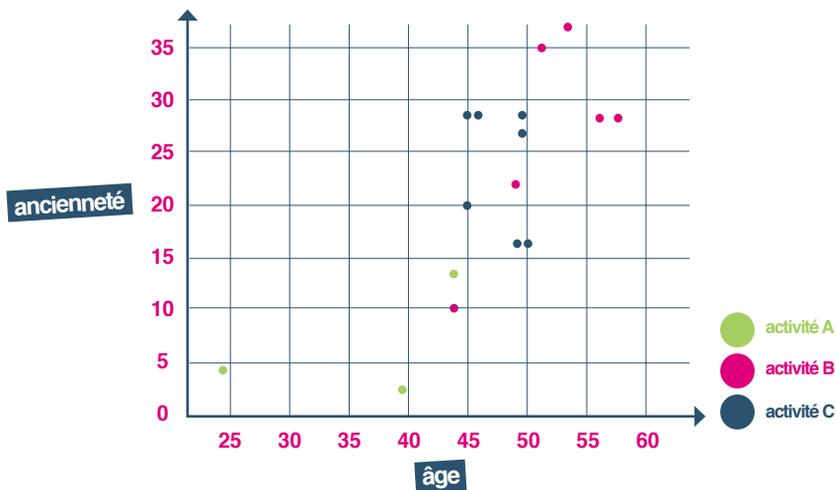


UN ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF

# Exemples de croisement de données\*

## le croisement âge / ancienneté / activités

Qui sont les détenteurs des compétences clés?

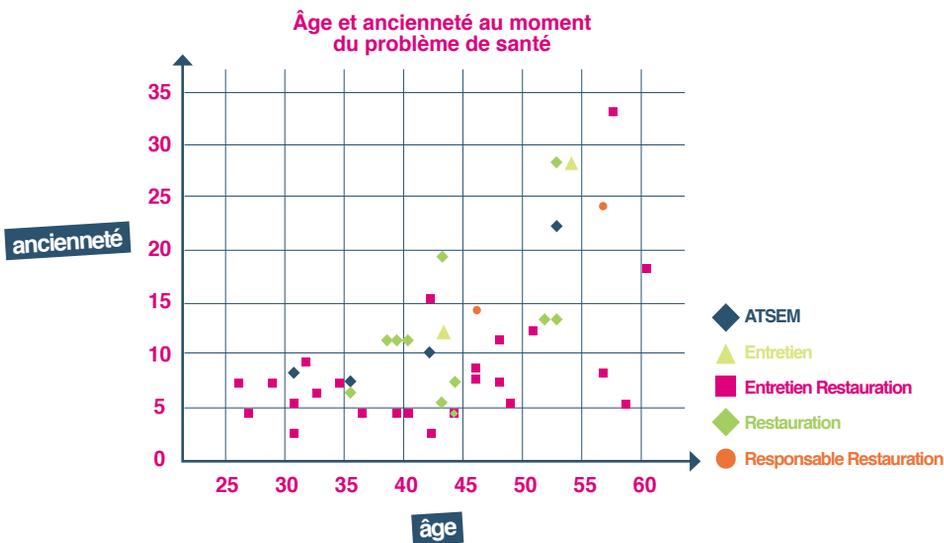


Ce graphique permet de repérer un **problème de perte de compétences** pour l'activité B :

- Dans les cinq ans, quatre personnes sur six ayant plus de 25 ans d'ancienneté et une expérience importante auront probablement cessé leur activité.
- Ces départs questionnent l'organisation : l'activité B continuera-t-elle de faire l'objet d'une spécialisation ou est-il envisagé une certaine polyvalence ?
- Quel choix faire entre des recrutements et des mobilités internes ?
- Comment préparer le départ de ces personnes et transférer les compétences ?

\* Ces exemples sont issus d'intervention du réseau ANACT.

le croisement âge / ancienneté / activité / santé



Suite au constat d'un **problème de santé**, cette mairie fait l'hypothèse que le vieillissement de son personnel est en cause. En collectant tous les événements de santé et en les plaçant sur un diagramme en fonction de l'âge et de l'ancienneté des personnes au moment de l'événement, les constats suivants ont été faits :

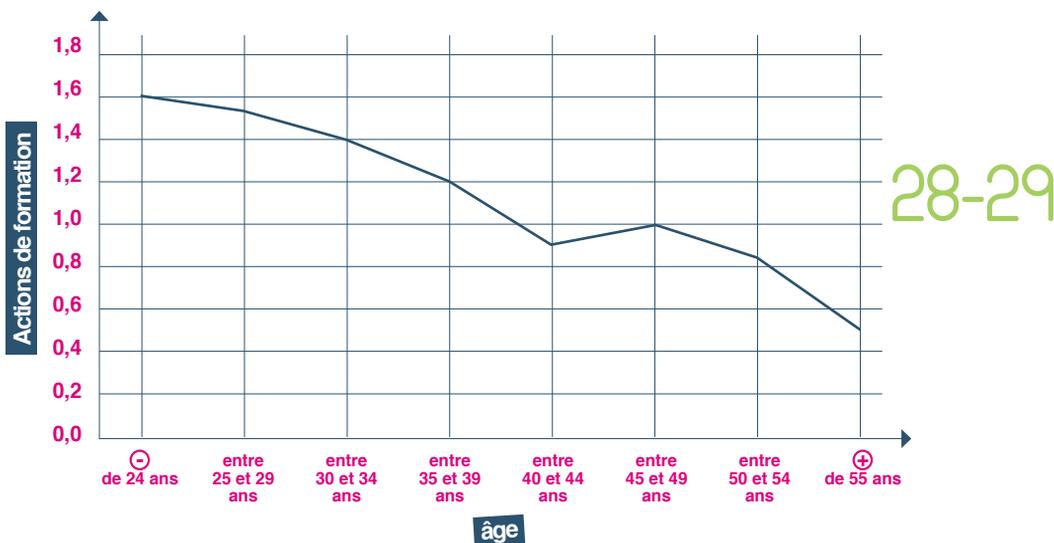
- Tous les métiers sont concernés, mais il y a une surreprésentation du personnel de l'entretien restauration.

- Pour cette population, les problèmes de santé ne concernent ni les plus anciens, ni les plus âgés. Les causes d'un vieillissement prématuré des salariés les plus jeunes et les plus novices sont à chercher du côté du travail et de son organisation. En effet avant 45 ans, les effets du vieillissement biologique ne sont pas de nature à générer des problèmes de santé.



## le croisement âge / formation

Moyenne du nombre d'actions de formation par agent et par tranche d'âge



Dans cette entreprise, plus les salariés sont âgés, moins ils participent aux actions de formation.

Les causes seraient à rechercher : manque de temps des salariés les plus âgés ? Manque d'intérêt ? Moindre accès à la formation ? Public non prioritaire dans la politique de formation ?

Du point de vue des conséquences, cette situation peut générer

**un décalage de compétences par rapport au travail et aux évolutions du métier**

pour les salariés les plus âgés, ce qui est susceptible d'entraîner un phénomène de déqualification et de démotivation.

La mobilité (interne ou externe) est rendue plus difficile et ce sont des problèmes d'usure qui, au final, peuvent apparaître.

## UN ÉTAT DES LIEUX QUALITATIF

# Le qualitatif

Un diagnostic qualitatif est un outil de compréhension : comment expliquer les problèmes repérés grâce aux données quantitatives ? Quelles en sont les causes, les conséquences ?

## La méthode de l'entretien

**L'entretien constitue un outil privilégié. Il permet de relever des indicateurs qualitatifs de l'employabilité, et leur évolution dans le temps, touchant :**

- aux dimensions individuelle et collective,
- aux dimensions curative et préventive,
- aux dimensions personnelle et organisationnelle englobant une réflexion sur la santé, les compétences et l'engagement des salariés.

**Vous pouvez recueillir des données d'ordre collectif ou individuel.**

**Dans une perspective collective, seront mobilisés en priorité :**

- les représentants syndicaux,
- le CHSCT dont le médecin du travail,
- le ou les conseiller(s) en prévention,
- les chefs de service ou d'unités productives.

Ces entretiens permettront de mieux comprendre les indicateurs quantitatifs. Ils viendront nourrir la réflexion pour avoir une représentation plus juste de l'entreprise, de ses atouts et de ses difficultés. Ils sont l'occasion de saisir les représentations de ces acteurs sur le vieillissement. Ce sont aussi les enjeux propres à chaque catégorie d'acteurs qui vont se dessiner.

Dans une perspective individuelle, seront interviewés les seniors ainsi que les salariés concernés par la problématique ciblée par l'état des lieux quantitatif (secteur, fonction, profil). Il s'agit alors de comprendre les situations problématiques, de repérer leurs conséquences et de remonter jusqu'aux causes et leur combinaison.

# FICHE PRATIQUE

## PRÉPARER ET MENER L'ENTRETIEN

Informez les salariés et l'encadrement des objectifs et des modalités de la démarche pour construire un contexte favorable à l'entretien.

### • Entretiens individuels / Entretiens collectifs

**Il y a un équilibre à trouver entre ces deux méthodes donnant des résultats différents :**

- avec **l'entretien individuel**, le vécu du travail s'exprimera plus facilement et pourra s'incarner dans des situations spécifiques exprimées par le salarié, vous aidant à comprendre la combinaison des causes,
- avec **les entretiens collectifs**, il existe un effet de groupe intéressant. Les réponses ne sont plus celles d'une personne, mais celles de personnes dans un groupe, amenées à confirmer ou à contester les propos des autres. En plus de la parole de chacun, vous disposerez de données verbales et non-verbales sur la dynamique des relations sociales. Attention toutefois, la mise en scène peut être plus forte que pour les entretiens individuels.

### • Qui réalise les entretiens ?

Individuels ou collectifs, les résultats de ces entretiens dépendent de celui qui l'anime, de ses représentations et de celles que lui accordent les salariés interviewés. **Le choix de l'animateur est donc essentiel.**

### • La grille d'entretien

Elle permet de recueillir la parole sur les sujets qui vous intéressent, sans influencer les réponses et en laissant à l'interviewé une ouverture sur des sujets importants que vous n'auriez pas repérés. **La grille oriente l'entretien** à partir des problématiques repérées et des hypothèses posées. Préférez un fonctionnement par thèmes dégagés de l'état des lieux quantitatif, plutôt que par questions précises.

### • Traiter et interpréter les données

**L'analyse thématique** vous permettra de valider ou d'invalider vos hypothèses. Vous pouvez, au sein d'un même entretien, repérer comment l'interviewé hiérarchise les thèmes. Vous pouvez également, de manière transversale dans l'ensemble des entretiens, comparer l'expression des interviewés sur un même thème ou sous-thème. Il faut ensuite repérer **les similitudes et différences** dans la parole des interviewés selon des catégories repérées dans l'état des lieux quantitatif : âge, ancienneté, genre, service, fonction, etc. Les résultats demandent à être interprétés dans le cadre d'une ou plusieurs réunion(s) composée(s) des acteurs du dialogue social et de ceux compétents sur le sujet. **Cette phase d'interprétation est essentielle**, car elle constitue les premiers pas vers les pistes d'actions.

UN ÉTAT DES LIEUX QUALITATIF

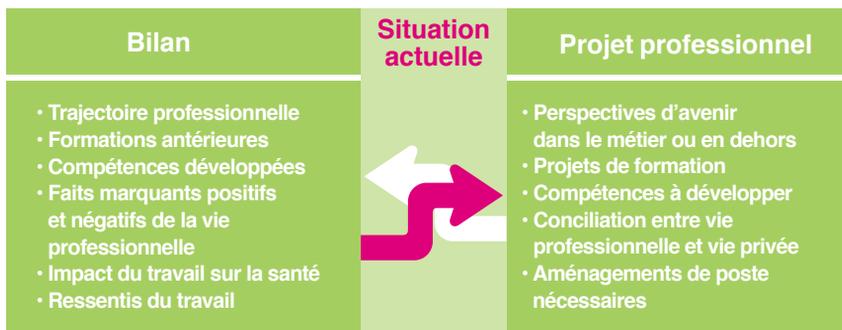
# L'entretien de seconde partie de carrière

Cet entretien doit avoir lieu dans l'année qui suit le 45<sup>e</sup> anniversaire du salarié, puis tous les cinq ans à l'initiative de l'employeur ou à la demande du salarié.

Il se distingue des entretiens annuels d'évaluation ou des entretiens professionnels. **La question de savoir qui l'anime est essentielle.** Certaines entreprises font le choix de ne pas confier cet entretien au

responsable hiérarchique en charge de l'entretien d'évaluation. Dans ce cas, le niveau supérieur hiérarchique et le responsable RH peuvent être des interlocuteurs. Une formation à destination des animateurs peut s'avérer utile afin de développer des compétences en matière d'accompagnement des projets professionnels. Cet entretien dresse à la fois **un bilan et des perspectives de carrière.**

## Entretien de seconde partie de carrière



L'entretien de seconde partie de carrière est **une étape dans une démarche plus globale de construction des projets professionnels des salariés.**

Cet entretien a pour objet de confronter les projets des salariés aux évolutions des métiers et de l'organisation de l'entreprise, en questionnant la santé,

les compétences, la formation et l'évolution professionnelle\*. Pour préparer cet entretien, **une double grille thématique** vous est proposée, l'une pour le salarié, l'autre pour l'animateur. L'ordre des thématiques peut varier en fonction des contextes et du déroulement de l'entretien.

\* Voir Maintien et retour en activité professionnelle des seniors. Guide pour l'action. ANACT, 2009 , p.7 de la fiche 2 "Négocier un accord "emploi des seniors" et mettre en œuvre un plan d'actions"



**La réussite de l'entretien dépend de la capacité que possède l'animateur à anticiper, préparer et accompagner la démarche. En amont, on veillera à :**

**Connaître le contexte organisationnel** dans lequel se déroulent ces entretiens.

**Planifier les rencontres en :**

- **fixant** les rendez-vous au moins deux semaines avant la rencontre,
- **prévoyant** une plage horaire suffisamment large pour d'éventuels débordements (environ deux heures),
- **informant** le salarié des objectifs poursuivis et lui remettre les éventuels documents,
- **préparant** la rencontre en disposant des informations liées au parcours professionnel du salarié (formation initiale, fonctions occupées dans et hors de l'entreprise, formations professionnelles),
- **connaissant** les différentes opportunités de formations disponibles au sein de l'entreprise.

**Expliquer les enjeux** de cette rencontre au salarié.

Il est important de dresser un compte rendu de la réunion que chaque interlocuteur signera. Une deuxième rencontre peut s'avérer nécessaire de manière à présenter le document et à pouvoir en rediscuter.

L'intérêt de ces entretiens n'est pas seulement de trouver des réponses aux situations de chacun. Il s'agit aussi de recueillir des données qui, cumulées, seront utiles à la connaissance de la situation de l'entreprise. Une analyse transversale collective et anonyme permet d'alimenter les acteurs du dialogue social sur les parcours professionnels, les attentes, le vécu du travail, les difficultés rencontrées.

02-00



## À retenir

La négociation dans votre entreprise doit être adaptée aux enjeux locaux. Pour mieux les cerner, un état des lieux documenté et négocié sera nécessaire. Des données quantitatives et qualitatives devront être recherchées et construites de manière à asseoir la négociation.

# FICHE PRATIQUE

## POUR LE SALARIÉ :

Les questions à se poser avant l'entretien.

### Le chemin parcouru...

- **Quelles sont les différentes étapes** de votre parcours professionnel ?
- **Comment en êtes-vous arrivé** à occuper votre poste actuel ?
- Quelles sont les principales **formations suivies** ?
- **Comment définiriez-vous** votre poste aujourd'hui ?  
Quel contenu ? Quels éléments caractéristiques concernant l'organisation du travail ?
- Quels en sont ses **principaux attraits** ?
- Quelles sont les **principales difficultés** rencontrées ?
- **Quelles sont les conséquences, positives ou négatives,** de votre parcours et de votre travail actuel sur votre santé ?

### Le chemin à parcourir...

- **Comment votre poste va-t-il évoluer** ou pourrait-il évoluer ?
- Dans l'idéal, **comment envisagez-vous l'avenir,** dans 5 ans, dans 10 ans ?
- **De quels atouts ou compétences** supplémentaires auriez-vous besoin ?
- **Quelles sont les principales mesures que l'entreprise** devrait prendre pour vous aider dans votre travail ?
- **Quelles sont les principales mesures que l'entreprise** devrait prendre pour vous aider à réaliser votre projet professionnel ?

## FICHE PRATIQUE

### POUR LE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE :

Les questions à préparer  
et à poser en entretien

#### Le chemin parcouru...

- Quelle est la **formation initiale** du salarié ?
- Quelles **formations continues** a-t-il pu suivre ?
- **Quelles expériences professionnelles a-t-il pu acquérir** pendant sa carrière, en interne ou pas ?
- **Quelles sont les spécificités du poste actuel ?**  
Comment perçoit-il cette fonction en termes d'opportunités ou de difficultés ? Du point de vue de sa santé ? De ses compétences ? Des relations sociales ? De l'organisation du travail ?
- **Depuis quand occupe-t-il ce poste** et quel a été son parcours précédent dans et hors de l'entreprise ? Il y a-t-il un fort turn-over sur ce poste, dans ce service ?

#### Le chemin à parcourir...

- **Comment envisage-t-il l'avenir** à 5 ans ou à 10 ans ?
- **Quelles opportunités de carrière** l'entreprise a-t-elle à lui proposer ? À quelles échéances ? Dans quelles conditions ?
- **De quelles compétences supplémentaires** a-t-il besoin pour accéder à ces opportunités ?  
Comment l'entreprise peut-elle l'aider à les acquérir ?
- **Quels sont les souhaits du salarié** quant à son évolution professionnelle ?
- **Quelles conditions réunir** pour permettre au salarié de poursuivre son activité de manière satisfaisante ou pour lui permettre d'accéder à d'autres fonctions ?

# FICHE PRATIQUE

## CONSTRUIRE, METTRE AU DÉBAT ET INTERPRÉTER L'ÉTAT DES LIEUX COLLECTIF\*.

La nature des données à recueillir montre que la mobilisation de différents points de vue est nécessaire : démographique, organisationnel, social, individuel, médical. Or, ces points de vue sont portés par différentes fonctions dans l'entreprise.

### Les acteurs à impliquer

- **La direction** : signataire de l'accord ou du plan d'actions. L'implication de la direction permettra de mettre en lien les résultats de l'état de lieux et les projets de l'entreprise déployés dans les prochaines années. Son implication est également nécessaire pour dégager les moyens (financiers, organisationnels et humains) pour le passage à l'action.
- **Le service RH** : souvent en charge des relations avec les institutions représentatives du personnel et de la préparation des accords, il est l'un des principaux acteurs de la construction de l'état des lieux : transmission des données RH, centralisation et administration des fichiers, construction de la méthodologie de l'état des lieux qualitatif et analyse des données, voire animation des entretiens, etc.
- **Les Institutions Représentatives du Personnel** : délégués syndicaux (qui sont les signataires de l'accord), CHSCT. CE peuvent transmettre des données utiles. Ils sont également à impliquer dans la construction et l'interprétation de l'état des lieux afin de déterminer des enjeux communs liés au vieillissement de la population et au maintien en activité professionnelle. Ils sont par ailleurs des acteurs indispensables du suivi des actions.
- **La direction de la production** : susceptible d'aider à la constitution des fichiers, il faut également les impliquer en vue du passage à l'action.
- **Le responsable sécurité** : certaines actions liées à la prévention des risques professionnels nécessiteront son intervention. Souvent en charge du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), il pourra apporter des précisions sur les situations à risque repérées. Ce pourra également être l'occasion de mettre à jour le DUERP.
- **L'encadrement et les salariés de terrain** : ils devront être informés de la démarche, de ses objectifs et de ses modalités. L'encadrement pourra faciliter le recueil des données qualitatives. Encadrement et salariés participent activement à ce recueil. Ils pourront également participer à des groupes de travail permettant de dégager ou d'affiner des pistes d'actions.
- **Le médecin du travail** : constitue une ressource importante pour intégrer les données liées à la santé au travail.

## CONSTRUIRE, METTRE AU DÉBAT ET INTERPRÉTER L'ÉTAT DES LIEUX COLLECTIF.

### Un état des lieux partagé

La valeur ajoutée de cet état des lieux, quantitatif et qualitatif, vient de sa co-construction et de son interprétation avec les acteurs du dialogue social et avec les acteurs compétents et intéressés par ce sujet.

### Des modalités à construire collectivement

La démarche relève de choix significatifs pour l'entreprise.

Le choix **des indicateurs pertinents** et leur construction nécessitent une réflexion collective. Prenons l'exemple du taux d'absentéisme : dans votre entreprise, comment définissez-vous l'absentéisme ? Cet indicateur suppose de faire un choix dans ce que vous allez inclure et exclure du calcul. Pour qu'il ait du sens, le calcul du taux d'absentéisme doit faire l'objet d'un consensus. La comparaison des taux d'absentéisme entre entreprises ou entre services et la comparaison dans le temps supposent une même base de calcul\*.

De même, **les croisements possibles** doivent faire l'objet d'un échange : quelles problématiques se posent dans votre entreprise ? Est-ce une problématique liée à la santé, aux compétences ou à l'engagement des salariés âgés ? Quels sont les croisements qui vous permettraient de valider ou au contraire d'infirmer les hypothèses des uns et des autres ?

**L'état des lieux qualitatif** demande aussi à être construit collectivement : interroger les salariés sur leur parcours, passé et à venir, sur leur travail et les conditions dans lesquelles il se réalise ainsi que sur leur vécu n'est pas neutre. Il faut tenir compte des relations sociales dans l'entreprise, du contexte de ces entretiens, des événements marquants, etc.

**La démarche qualitative** demande à être discutée collectivement : quels en sont les objectifs et les modalités à privilégier ? À quoi serviront les résultats ? Au vu des relations sociales et du contexte, cette démarche peut-elle être menée en interne ou avec l'aide d'un tiers intervenant ? Cette discussion collective concerne la direction, les ressources humaines, les représentants du personnel. Le point de vue de l'encadrement peut être utile.

36-37



## CONSTRUIRE, METTRE AU DÉBAT ET INTERPRÉTER L'ÉTAT DES LIEUX COLLECTIF.

### Des résultats à débattre et à interpréter

Le sens à donner aux résultats de l'état des lieux nécessite qu'ils soient discutés afin de dégager des **priorités d'actions communes**.

La connaissance de l'entreprise grâce à cet état des lieux peut contribuer à **modifier le fonctionnement de l'entreprise**, pour les seniors et pour l'ensemble des salariés. Cette connaissance suppose d'être partagée et de faire l'objet d'un apprentissage collectif qui dépasse les seules compétences du rédacteur de l'accord ou du plan d'actions.

C'est au travers de ces débats que pourront être établis des liens avec les autres **enjeux et démarches de l'entreprise** : GPEC, seniors, égalité professionnelle, pénibilité, prévention des risques professionnels, etc.

Cet état des lieux, construit et analysé avec l'ensemble des acteurs portant ces démarches, sera alors l'occasion de les enrichir.

### De la concertation à la négociation

Le résultat de la négociation va dépendre du positionnement qu'ont les acteurs sur :

- **les seniors, les jeunes, l'intégration et la transmission des compétences,**
- **les enjeux de l'entreprise,**
- **les liens entre le travail et la santé,**
- **la définition et leur niveau de maîtrise des dispositions proposées.**

En construisant collectivement un état des lieux et en échangeant sur les significations à donner à cet état des lieux, vous vous assurez de cheminer ensemble vers des choix éclairés d'objectifs globaux, de domaines d'actions et d'actions (objectifs, modalités, indicateurs).



# étape 4

## Comment ? passer des enjeux aux plans d'actions

“

Une fois que les enjeux de votre entreprise ont été déterminés, il s'agit de passer à la construction d'actions pertinentes. Quelles sont les combinaisons d'actions permettant d'agir durablement sur le maintien en activité professionnelle des seniors ? Comment passer d'actions éparées à une politique globale ? Comment agir sur les parcours professionnels ? ”

p40

QU'EST-CE QU'UNE BONNE  
COMBINAISON D'ACTIONS ?

p43

EXEMPLES

## DES ENJEUX AUX ACTIONS

# Qu'est-ce qu'une bonne combinaison d'actions ?

Quelles sont les **combinaisons d'actions** permettant d'agir durablement sur le maintien en activité professionnelle des seniors ?

Comment passer d'actions éparées **à une politique globale ?**  
Comment agir sur **les parcours professionnels ?**

La fiche pratique suivante vous aide à questionner vos actions. Nous illustrerons ensuite ce passage par des exemples, en présentant les caractéristiques, les enjeux, les forces et les limites des plans ou accords signés en 2009.

“ En réfléchissant à la façon dont vos actions se combinent entre elles, vous posez les bases d'une politique générale de maintien des seniors en activité professionnelle. ”

“ Parmi les 6 domaines d'actions possibles, vous devez impérativement proposer des actions en matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité.

Parmi les 5 autres domaines, vous devez en choisir 2 pertinents à minima. ”

## FICHE PRATIQUE

### VOS ACTIONS S'APPUIENT-ELLES SUR L'ENSEMBLE DES LEVIERS DE L'EMPLOYABILITÉ ?

#### La préservation de la santé / Le développement des compétences / L'engagement professionnel

Ces trois composantes de l'employabilité renvoient à des actions complémentaires :

##### **Du point de vue de la santé :**

- Comment les situations d'inaptitude sont-elles gérées ?
- Que mettez-vous en œuvre pour prévenir l'usure professionnelle ?

##### **Du point de vue du développement des compétences :**

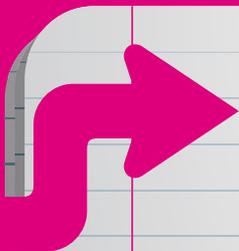
- Recrutez-vous des seniors ?
- Quel processus d'intégration pour les seniors et pour les nouveaux salariés ?
- Les compétences des salariés, dont les seniors, sont-elles actualisées ?
- Quelles actions permettraient un développement des compétences et avec quelle reconnaissance ?
- Vous appuyez-vous sur l'expérience des seniors pour transmettre ces compétences ?

##### **Du point de vue de l'engagement au travail :**

- Quelles démarches pour aménager et dynamiser les fins de carrière ?
- Le management tient-il compte des spécificités des seniors ?

#### Une visée préventive et curative / individuelle et collective

- Les actions ont-elles pour objectif de répondre à des problèmes (de santé, de compétence, d'engagement) ?
- Dans quelle mesure permettent-elles d'anticiper la survenue de problèmes inexistantes aujourd'hui ou peu significatifs ?
- Les actions concernent-elles les seniors uniquement ?
- Se concentrent-elles sur la fin de carrière ?
- Ont-elles permis de révéler ou de construire des parcours assurant un développement des compétences, renouvelant l'engagement et préservant la santé ?
- Les conditions d'accès à ces parcours ont-elles été éclairées ?



**VOS ACTIONS S'APPUIENT-ELLES SUR L'ENSEMBLE DES LEVIERS DE L'EMPLOYABILITÉ ?**

**L'organisation du travail**

**Les démarches de maintien dans l'emploi des seniors peuvent être orientées vers l'individu ou vers l'environnement professionnel :**

Centrées sur l'individu, ces démarches apportent un appui au salarié sans modifier l'environnement de travail.

Centrées sur l'environnement professionnel, ces démarches auront pour effet de transformer l'organisation et les conditions de travail afin de faciliter le bien vieillir des salariés.

Les démarches centrées sur l'individu permettront de répondre à des situations particulières, le plus souvent avec une visée curative. Pour agir durablement en prévention, vos actions ne doivent pas viser uniquement l'individu mais également l'environnement.

Les actions visant la santé sont-elles des actions d'accompagnement et de sensibilisation sur les questions d'hygiène de vie (par exemple action nutrition santé) ?

Ces actions visant la santé ont-elles un objectif d'amélioration des conditions de travail (par le biais par exemple de la conception des postes de travail, de la transformation de l'organisation du temps de travail...)?

Les actions "compétences" sont-elles essentiellement des actions favorisant le développement des VAE\*, des formations, etc. ? Ou concernent-elles également l'intégration des nouveaux, la mise en place de parcours, la politique de mobilité ?

Des actions visent-elles une amélioration des modes de management et de reconnaissance, susceptibles d'agir sur l'engagement professionnel ?

**La mise en place des actions individuelles et curatives est plus simple que celle des actions préventives et organisationnelles mais celles-ci vous permettront d'agir plus efficacement et plus durablement. Ces actions préventives et organisationnelles s'adressant à tous, et pas uniquement aux seniors, vous permettront d'améliorer l'employabilité des futurs seniors.**

\* Voir le glossaire (page 53)



## Exemples

Les exemples qui vous sont proposés ont pour but de vous guider dans une réflexion négociée qui vous est propre.

Chaque exemple fait apparaître la problématique principale (santé, compétence, engagement), le contexte, les domaines d'actions mobilisés par le plan ou accords ainsi que les points forts et faiblesses au regard de nos éléments théoriques.

Les axes complémentaires travaillés par l'entreprise apparaissent dans la présentation des domaines d'actions de l'accord ou du plan et dans la présentation de quelques effets induits par la démarche principale.

42-43



## Exemple 1

# La santé des seniors : une préoccupation primordiale



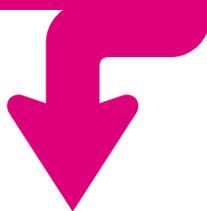
### Plan d'actions - Objectif global de maintien dans l'emploi

#### Domaines d'actions

- Développement des compétences et des qualifications. Accès à la formation.
- Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité.
- Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite.
- Transmission des savoirs et compétences et développement du tutorat.

#### Contexte

Cette entreprise du secteur de l'agroalimentaire emploie environ 300 salariés. Elle possède une main d'œuvre relativement jeune, mais elle a anticipé ses réflexions sur le vieillissement des salariés depuis 2003. Malgré une démarche participative importante, l'entreprise a signé un plan d'actions en raison de l'absence de représentants du personnel (constat de carence). Une centaine de salariés participe aux nombreuses commissions de travail internes. En 2005, un groupe de travail est créé sur le thème des "45+" et leur place dans l'entreprise, composé d'hommes et de femmes de tous services et niveaux hiérarchiques.



## Une entreprise qui mise sur une réflexion sur les conditions de travail et la pénibilité

Les contraintes de l'organisation de production industrielle génèrent une pénibilité physique de moins en moins supportable. L'objectif déclaré dans le plan d'actions : **au moment de la retraite, les salariés doivent avoir un état de santé compatible avec leur âge.** Le temps et les rythmes de travail sont au centre des réflexions.

**Le plan d'actions** prévoit donc que les "55+" soient dispensés des nuits exceptionnelles, du travail du samedi, des heures supplémentaires. Le passage à temps partiel, bien que prévu jusqu'alors sans compensation de la perte de salaire et de la cotisation retraite à taux plein, doit être accordé systématiquement aux "55+", un suivi médical renforcé et la possibilité de bilans médicaux dès 50 ans sont mis en place.

L'entreprise a mis au point **des règles pour éviter que la question du revenu ne soit bloquante par rapport à la préservation de la santé** : le contrat de travail prévoit qu'on ne puisse pas travailler plus de 5 ans de nuit, le passage de jour devient alors la règle accompagnée d'une dégressivité de la prime de nuit.

Enfin dernière mesure : en cas de "fatigue passagère" attestée par le médecin du travail, un salarié de "50+" pourra obtenir **un changement temporaire de poste ou un aménagement temporaire d'horaire.**

44-45



### À retenir

La signature du plan s'inscrit dans une logique pré-existante de prise en considération des seniors, ce qui permet d'anticiper les demandes. L'approche demeure relativement curative puisque seuls les seniors bénéficient de ces mesures : l'âge reste la référence absolue. Le compromis salaire / santé / conditions de travail et vie hors travail est complexe pour les salariés et les facilités de retrait de certaines conditions de travail ne suffisent pas toujours. Prochaine étape : mieux comprendre ces compromis du point de vue des salariés, pour leur proposer des mesures adaptées.



## Exemple 2

# Le transfert de compétences : un enjeu stratégique

### Accord - Objectif de maintien dans l'emploi

#### Domaines d'actions

- Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité.
- Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite.
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

### Contexte

Cette entreprise de métallurgie, d'un peu moins de 500 salariés, cherche à s'adapter aux demandes des clients : sur-mesure, délais courts, production en petites séries. La crise a forcé l'entreprise à repenser sa stratégie, son activité et son organisation.



## Un enjeu de transfert et de reconnaissance des compétences

La nécessité de se différencier sur ce marché, un process de production en continu, une technicité des métiers élevée associée à des départs en retraite passés et à venir, l'accueil de jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation... sont autant d'éléments faisant du transfert de compétences une question stratégique.

### L'entreprise a mis en place la démarche suivante :

- **un processus d'intégration** des nouveaux salariés différencié (dans le contenu et dans le temps) selon les postes,
- **la distinction entre les rôles** de formateur (pour les nouveaux salariés), de référent (sur un poste afin de développer "le bon geste" pour la qualité et la sécurité), de tuteur (qui accompagne l'apprenti).

### L'accord sur l'emploi des seniors a été l'occasion de retravailler cette démarche à travers :

- **une valorisation de ces fonctions de tutorat** sous condition de participer à une formation des formateurs, avec une priorité d'accès aux salariés d'au moins 50 ans : cette valorisation suppose la mise en place d'heures de décharge. Cette valorisation financière

a été l'occasion de réfléchir à une organisation du travail adaptée au transfert de compétences,

- **la création d'une commission transfert de compétences** réunissant : service RH, chefs de secteur et représentant syndical,
- **une validation des compétences** associées à ces fonctions,
- **la mise en place d'un processus de désignation** des formateurs et des postes nécessitant un transfert.

46-47



## À retenir

L'accord a été l'occasion de mettre en débat la question du transfert de compétences avec des acteurs qui n'étaient pas intégrés auparavant dans la démarche : les représentants du personnel. En faisant le lien avec la stratégie de l'entreprise et d'autres démarches (comme la GPEC\*), les acteurs du dialogue social ont su construire une action qui ne vise pas seulement les seniors, mais l'ensemble des salariés. Cette démarche visant le transfert de compétences participe également à la reconnaissance du professionnalisme nécessaire à l'exercice des métiers, à la reconnaissance des compétences techniques et à une montée en compétences pédagogiques. Reste que cette démarche gagnerait à être associée à une démarche de prévention en matière de santé au travail. Les actions sur ce domaine sont des actions curatives qui ne répondent que très partiellement à la question "comment maintenir une activité dans l'entreprise sans que la santé n'en soit dégradée ?"

\*Voir glossaire (page 53)



## Exemple 3

# Des ambitions au difficile passage à l'action

### Accord - Objectif global de maintien dans l'emploi

#### Domaines d'actions

- Anticiper les évolutions des carrières professionnelles.
- Développer les compétences et les qualifications. Accès à la formation.
- Améliorer les conditions de travail et prévenir la pénibilité.
- Aménager les fins de carrière et la transition entre activité et retraite.
- Transmission des savoirs et compétences et développement du tutorat.

### Contexte

L'association, qui emploie environ 1 000 salariés sur plusieurs sites, accompagne des enfants et adultes rencontrant des difficultés sociales et médico-sociales. Ce secteur est en profonde mutation, en lien avec des contraintes budgétaires fortes, pouvant générer des cas de souffrance au travail. Un accord sur la prévention des risques psycho-sociaux a été signé ; il a permis de réaliser un état des lieux qualitatif et quantitatif. L'association prévoit de signer un accord de GPEC\*.



## Un accord relativement complet qui peine à se concrétiser en matière de prévention

L'accord senior ne représente pas un enjeu fort contrairement aux transformations des métiers susceptibles de bousculer le sens au travail. L'état des lieux sur les risques psycho-sociaux ne positionne pas l'âge comme critère déterminant, contrairement à l'ancienneté, l'activité ou le public.

### Reprenons les deux domaines ciblés comme étant les plus importants :

- **Le domaine de l'amélioration des conditions de travail** : il est prévu d'identifier les situations à risque des + de 50 ans et de mettre en place une politique de prévention de la pénibilité. Autres actions, cette fois à visée curative pour les + de 55 ans : adapter l'organisation du travail, favoriser le passage au temps partiel, suivre leur santé, etc. Un an après, aucune de ces mesures ne s'est concrétisée. La pénibilité reste un sujet délicat, les débats n'aboutissent pas et l'orientation curative ne fait pas l'unanimité. La collecte d'indicateurs mettant en évidence les liens entre conditions de travail et parcours, pour expliquer les difficultés et pour trouver des solutions, est une piste.

- **Le champ des compétences** : les actions prennent la forme d'outils à disposition des seniors (bilan de compétences, VAE, entretien de seconde partie de carrière) etc. Le lien entre développement des compétences et mobilité n'est pas complètement éclairé par ces outils. Ceux pour qui la mobilité interne devrait être intégrée à leurs réflexions ne sont pas les bénéficiaires de ces mesures. L'analyse des entretiens de seconde partie de carrière devrait donner matière à réflexion, comme les négociations sur la GPEC.

48-49



## À retenir

L'accord conclu reprend les trois dimensions "santé, compétence, engagement" dans un texte plutôt complet qui témoigne d'une volonté réelle d'action pour les seniors et d'une prise de conscience que vieillir au travail est un sujet dense. La dimension curative reste fortement développée : il s'agit d'abord d'améliorer la situation des seniors. De plus, les actions demeurent orientées vers les individus avec une mise à disposition d'outils. La direction a mobilisé du temps, de la réflexion et des moyens pour proposer une combinaison riche. Les représentants syndicaux sont plus mitigés notamment en raison de l'ambiguïté initiale : le décret vise à préparer les conditions de l'allongement de la durée d'activité que les syndicats ne soutiennent pas. Pour eux l'enjeu est bien plus large !



## Exemple 4

# Utiliser l'état des lieux comme un préalable à l'accord



### Accord - Objectif global de maintien dans l'emploi et de recrutement

#### Domaines d'actions

- Anticiper les évolutions des carrières professionnelles.
- Développer les compétences et les qualifications. Accès à la formation.
- Améliorer les conditions de travail et prévenir la pénibilité.
- Transmission des savoirs et compétences et développement du tutorat.

#### Contexte

Ce bailleur social, employant près de 400 salariés dont la moitié de plus de 45 ans, s'est fixé un objectif de recrutement des seniors, en plus du maintien dans l'emploi. Les quatre domaines d'actions ont été associés à une réflexion sur la combinaison des actions. L'état des lieux quantitatif et qualitatif, particulièrement développé, n'est pas étranger à ces résultats.



## Un diagnostic préalable pour dépasser la connaissance spontanée

- **Côté quantitatif**, le service RH a utilisé les données du Bilan Social. Moyenne d'âge par catégorie d'emploi, vision prospective de la pyramide des âges à 5 ans, part des seniors dans les arrêts AT / MP\* ou part des bénéficiaires seniors de la formation sont des croisements d'indicateurs aidant à repérer les populations à risque et à alimenter la réflexion sur l'employabilité des seniors.
- **Côté qualitatif**, une dizaine d'entretiens montrent que les seniors sont satisfaits de leur travail et qu'ils considèrent qu'il leur permet d'apprendre. Les 2/3 souhaitent une évolution de leur poste, mais la plupart déclare ne pas trouver d'informations. L'intérêt pour l'emploi, l'acquisition de nouvelles compétences et la rémunération sont les principales motivations pour la suite de la carrière. Ils considèrent que leur travail est psychologiquement difficile alors que le caractère physique est moins ressenti ; ce dernier était considéré, par les représentants syndicaux, comme une source de difficultés pour le maintien dans l'emploi.

### Les deux domaines d'actions en lien avec ces résultats

Les seniors sont satisfaits de l'entretien de seconde partie de carrière en tant que lieu d'expression et de recul.

Corollaire de cet entretien, l'information sur les passerelles entre emplois se révèle insuffisante pour l'émergence de projets. Les combinaisons d'enjeux personnels sont à éclairer au cas par cas.

Le domaine de l'amélioration des conditions de travail s'avère peu ambitieux comparé aux craintes exprimées : sensibilisation, solution aux problématiques individuelles de santé déjà avérée, etc. Progresser sur la prévention demande d'enrichir la collecte d'indicateurs santé et sociaux. L'entretien de seconde partie de carrière peut aussi être une source d'informations.

50-51



### À retenir

La combinaison d'actions permet de travailler les dimensions santé, compétences et engagement. Les actions restent surtout à visée individuelle. Elles ne transforment pas ou peu l'environnement professionnel, et concernent essentiellement les seniors. La partie préventive pour la santé devra être renforcée, ainsi que la réflexion sur la mise en place de parcours et les freins à la mobilité. La renégociation de l'accord pourra en être l'occasion. Elle pourra s'appuyer sur un état des lieux enrichi par l'exploitation collective des parcours au travers des entretiens de seconde partie de carrière, par le renouvellement de l'enquête qualitative et son exploitation plus fine, par le développement d'autres indicateurs dans l'enquête quantitative.

\* Voir le glossaire (page 53)



## À retenir

Ces différentes présentations montrent la diversité des actions entreprises et de leurs mises en œuvre. Elles témoignent d'une forme de complexité dans le diagnostic, l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre des mesures. À travers ces différentes expériences, quelques points méritent d'être retenus :

- **La négociation et le dialogue social** au sein de l'entreprise par la mise en place d'un système d'écoute, de partage et de confiance constituent des conditions de réussite importantes. La qualité du dialogue social se voit dans la qualité des accords passés.
- **Une ouverture pré-existante au contexte senior** a permis à certaines entreprises d'être davantage préparées à négocier sur cette thématique. Lorsque l'enjeu était déjà présent au sein de l'entreprise et pris en considération, l'accord est plus riche et davantage construit.
- **La prise en considération des enjeux locaux** est une étape essentielle. Elle découle directement d'une analyse fine et détaillée des ressources humaines, s'appuyant sur un état des lieux tant quantitatif que qualitatif qui permet d'appréhender les dimensions individuelles mais aussi organisationnelles et collectives.
- **La mise en place d'actions curatives mais aussi et surtout préventives** permet d'améliorer la situation professionnelle de tous les salariés, notamment des plus jeunes, qui seront les seniors de demain.
- C'est bien **l'employabilité** qui doit être travaillée dans ses trois composantes : santé, engagement et compétences de chacun, quel que soit son âge.

# Glossaire

**ARACT** : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Nord-Pas-de-Calais

**ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**CCREFP** : Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

**CPRDFP** : Contrat de Plan Régional du Développement des Formations Professionnelles

**C2RP** : Centre Régional de Ressources Pédagogiques et de développement de la qualité de la formation

**FSE** : Fonds Social Européen

**CHSCT** : Comité Hygiène, Sécurité, Conditions de Travail

**DUERP** : Document Unique d'évaluation des Risques Professionnels

**RSC** : Rapport de Situation Comparée

**DADS** : Déclaration Annuelle de Données Sociales

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience

**AT / MP** : Accidents du Travail / Maladies Professionnelles

52-53

## Rédaction :

Nathalie Burnay, Professeur, Université de Namur, Département de sciences politiques, sociales et de la communication. Université catholique de Louvain, IACCHOS  
Dominique Dilly, Chargé de mission, ARACT Nord-Pas-de-Calais  
Delphine Durieux, Chargée de communication ARACT Nord-Pas-de-Calais  
Perrine Hanicotte, Chargée de mission ARACT Nord-Pas-de-Calais

## Ont participé à la réalisation de ce guide :

Christian Allies, ARACT Nord-Pas-de-Calais  
Yannick Ghoris, CFDT  
Yves le Doujet, CG PME  
Yves Oubré, C2RP  
Marianne Six, C2RP  
Sénèpe Berkane, Conseil Régional  
Marie Bouteiller, DIRECCTE

Remerciements particuliers au réseau ANACT ARACT pour les contributions qui ont alimenté ce guide.

# notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

54-55



partenaires