

Aménager, dynamiser et stimuler les fins de carrières

Aménager, dynamiser les fins de carrière afin de rendre réalisable l'allongement de la vie professionnelle dans de bonnes conditions, de santé et de développement personnel, réalisable. Cette fiche propose notamment dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action ou d'un accord des orientations concrètes à mener. Elle fournit des exemples d'entreprise qui ont mis en place des dispositifs d'aménagement de fins de carrière et rappelle quelques points de vigilance.

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

Sommaire

Au regard du contexte économique et démographique actuel, l'allongement de la vie professionnelle constitue un enjeu important. Dans cette perspective, agir en faveur du maintien ou du prolongement de l'activité professionnelle nécessite de gérer de nouveau les fins de carrière. Les dernières années de vie professionnelle doivent progressivement devenir autre chose qu'une période d'attente du départ ou de cessation progressive de l'activité, voire d'inactivité.

Des enjeux de performance se posent de manière directe pour l'entreprise :

Comment faire en sorte que les salariés seniors puissent contribuer au développement efficace de l'entreprise pendant les dernières années de leur vie professionnelle ? Comment faire face aux difficultés de santé rencontrées par certains salariés en fin de carrière ? Comment leur permettre de continuer à travailler en bonne santé ? Comment s'assurer de leur implication dans les projets de changement de l'entreprise ? Comment les inciter à continuer à mettre leurs compétences au service de l'entreprise ?

Des enjeux de santé physique et mentale peuvent se poser pour les salariés :

Comment « tenir » au travail plus longtemps que prévu ? Comment renouveler son intérêt au travail ? Comment mieux concilier vie personnelle et professionnelle en fin de carrière ? Comment préparer son passage à l'inactivité ?

La préoccupation, pour les entreprises comme pour les salariés, peut également être la prévision des départs en retraite,

Afin pour l'employeur d'anticiper les actions à mettre en place en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et pour le salarié d'anticiper son passage vers l'inactivité.

La fonction Ressources Humaines a un rôle majeur à jouer, mais elle doit avant tout effectuer un revirement complet, en abandonnant les pratiques de départs anticipés pour en impulser de nouvelles, plus susceptibles de valoriser le potentiel que représente la population « senior ».

Une carrière est parfois considérée de manière continue et linéaire, plusieurs phases se succédant : apprentissage, maîtrise, routine et désengagement.

Aménager les fins de carrière pourrait consister dans cette optique à réduire la durée des dernières phases ou/et à en limiter les effets négatifs pour l'organisation et les salariés.

Toutefois cette conception de la carrière est de plus en plus rare tant celle-ci se traduit aujourd'hui par des cycles plus courts durant lesquels se répètent ces différentes phases.

Dynamiser les fins de carrière consisterait alors à permettre aux salariés de se réinvestir dans un nouveau cycle professionnel.

Enfin, il semble aussi nécessaire de considérer la carrière comme un cycle à part entière de la vie de l'individu. Le choix de mettre fin à son cycle de vie professionnelle est souvent le résultat d'une réflexion personnelle sur son projet de vie. Il revêt également une dimension subjective forte, lié au sentiment de se sentir « vieux » ou pas, « dépassé » ou pas, « capable » ou pas, « utile » ou pas, « reconnu » ou pas. Les éléments constitutifs du travail et les politiques RH font partie des déterminants pouvant influencer le désir de désengagement de la vie active.

Stimuler les fins de carrière consisterait à donner le sentiment aux individus que le travail peut encore contribuer à leur développement personnel.

La fin de carrière ne revêt pas le même sens pour les individus en fonction de leur espérance de vie, de leur état de santé, de leur situation personnelle ou de leur niveau de qualification. La nature des actions à engager ne sera alors pas la même suivant que l'on se situe sur une logique d'aménagement, de dynamisation ou de stimulation.

Dès lors, il est souhaitable de prendre le temps de clarifier les orientations de l'entreprise en matière de gestion des fins de carrière, en vue d'activer les leviers d'action les plus adaptés à sa situation et à celle de ses salariés, et de communiquer de manière cohérente avec les objectifs fixés.

Clarifier les orientations en matière de fin de carrière

Faire un état des lieux de la situation de l'entreprise

Cette étape consiste à réaliser un diagnostic (fiche 1) dans l'objectif de mieux cerner la situation spécifique des salariés âgés et les enjeux pour l'entreprise.

Quelle est la situation des seniors dans l'entreprise ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Comment expriment-ils leur intérêt au travail ?

Plusieurs éléments sont à étudier :

- **Les structures d'âges** : Quelles sont les prévisions de départ ? Est-il possible de vieillir dans tous les métiers ?...
- **L'état de santé des seniors** : Y a-t-il des signes d'usure professionnelle ?
- **Les compétences des seniors** : Y a-t-il des risques d'obsolescence des compétences pour les salariés ? Y a-t-il des risques de pertes de savoirs faire pour l'entreprise ?...
- **L'engagement dans le travail des seniors** : Y a-t-il des signes d'essoufflement professionnel ? Les salariés manifestent-ils un intérêt fort pour leur travail ?

La nature des actions à engager ne sera peut-être pas la même pour l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Revisiter les pratiques de l'entreprise

Certaines pratiques de l'entreprise, d'un site ou d'un service peuvent avoir un effet favorable sur le maintien de l'engagement au travail : relations de travail, contenu du travail, reconnaissance, management, organisation du travail, pratiques RH... La mise en lumière de ces pratiques, en vue de leur diffusion en interne, peut être pertinente.

A l'inverse, **certaines actions de l'entreprise peuvent présenter un caractère discriminant** accélérant le désir de retrait de la part des seniors. Il peut être intéressant de repérer les actions laissant apparaître un traitement différencié selon l'âge (âge et formation, âge et promotion, âge et recrutement) ou d'analyser la perception qu'ont les seniors des politiques RH de l'entreprise à leur égard.

Prendre en compte le point de vue des salariés

Les attentes des salariés âgés sont diverses quant à leurs dernières années de vie professionnelle et leur âge de départ en retraite souhaité. Certains sont toujours demandeurs de solutions de départ anticipé, notamment parce que les conditions de travail qu'ils ont connues ont pu générer de l'inaptitude (cf. Fiche 3) et nécessiter des aménagements de fins de carrières. D'autres peuvent être « contraints » d'envisager une poursuite d'activité pour des raisons financières. D'autres encore peuvent être demandeurs d'une poursuite d'activité et de propositions visant à dynamiser leur carrière dans un statut salarié ou autre, au regard de l'intérêt que le travail représente pour eux.

- **Une étude quantitative** peut être réalisée via un questionnaire, pour évaluer les souhaits de poursuite, de retrait, ce qui pourrait inciter à rester plus longtemps... Cet état des lieux peut permettre de préciser la nature des actions à engager au niveau de l'entreprise.
- **L'entretien de seconde partie** de carrière doit être l'occasion de recueillir le point de vue et les attentes des salariés. Il est également l'occasion d'informer le salarié sur les mesures dont il peut bénéficier et d'anticiper sa seconde partie de carrière : conditions de passage à la retraite, aménagement des conditions d'emploi, concrétisation d'un nouveau projet professionnel,... Cet entretien est un droit pour chaque salarié de plus de 45 ans ayant au minimum 2 années d'ancienneté (ANI du 9 mars 2006 sur l'emploi des seniors, étendu par arrêté ministériel du 12 juillet 2006). Celui-ci doit ensuite être renouvelé tous les 5 ans.

- **L'implication des instances représentatives du personnel** apparaît indispensable du point de vue de l'enrichissement de l'état des lieux, de l'acceptation des différentes mesures et de leur diffusion auprès de l'ensemble des salariés. C'est également l'occasion de valider la cohérence des actions (entre curatif et préventif) et leur caractère non discriminatoire suivant qu'elles visent tous les âges ou une population ciblée (les plus de 50 ans, par exemple).

Construire son plan d'action

Les orientations en matière de gestion des fins de carrière peuvent s'appuyer sur au moins trois catégories d'actions, suivant qu'elles visent à **aménager** les fins de carrière, à les **dynamiser** ou à les **stimuler**.

Aménager les fins de carrière

Il s'agit essentiellement de permettre au salarié de mieux vivre ses dernières années de vie professionnelle, dans un contexte où l'intensité de la vie professionnelle pourrait sinon se solder par un départ précoce, une rupture brutale d'activité. Deux types d'actions peuvent être envisagés :

- **L'aménagement des situations de travail** : il s'agit de diminuer les contraintes de travail par des aménagements de poste, des changements de poste, une nouvelle répartition des tâches au sein des collectifs... Ces actions qui visent la prévention des risques d'usure et la gestion des situations d'inaptitude sont décrites dans les fiches 3 et 4.
- **L'aménagement du temps de travail** : les aménagements les plus fréquemment observés sont la suppression du travail posté, le temps partiel, l'horaire flexible, le travail à domicile et l'utilisation des comptes épargne temps pour anticiper le départ ou réduire le temps de travail. Ces actions peuvent viser des objectifs différents, entre l'idée de réduire les contraintes auxquelles les seniors peuvent être particulièrement sensibles comme les horaires atypiques, celle de favoriser le désengagement progressif de l'activité, ou de proposer des conditions d'emploi attractives pour les seniors. La souplesse d'utilisation de ces mesures, les possibilités de réajustement, les compensations financières et le respect du libre choix pour le salarié sont les principales conditions qui favorisent l'intérêt des salariés.

Dynamiser les fins de carrière

Il s'agit de proposer des perspectives professionnelles intéressantes et valorisantes, de manière à rendre la dernière partie de carrière plus attractive. Cela implique également de mettre en place des conditions favorables à l'acquisition de nouvelles compétences, à l'apprentissage d'un nouveau métier ou à la prise en charge de nouvelles responsabilités. Il n'est pas inscrit dans la nature de l'homme de ne plus pouvoir continuer à apprendre et à progresser après 50 ans. Favoriser l'accès pour les seniors à la formation, à la promotion, à la mobilité, au même titre que les autres salariés, contribue à soutenir ou renouveler l'engagement au travail.

- **L'entretien de seconde partie de carrière** est donc l'occasion privilégiée pour élaborer ce plan de fin de carrière en fonction des attentes du salarié et des intérêts organisationnels de l'entreprise. Cela suppose que des moyens soient réellement mis en œuvre en parallèle pour assurer le développement des compétences, faciliter la mobilité ou aménager le contenu de l'emploi (fiche 6).
- **Le développement des compétences** (fiche 6) doit non seulement donner au salarié âgé la possibilité de maintenir ses compétences mais aussi la possibilité d'en

acquérir de nouvelles, soit pour envisager une réorientation de sa carrière, soit pour enrichir son emploi actuel. Le développement des compétences doit se faire en harmonie avec le projet du salarié et les évolutions stratégiques de l'entreprise. Plusieurs dispositifs peuvent être activés tels que le bilan de compétences, la VAE, le DIF, la période de professionnalisation. Une vigilance doit néanmoins être apportée quant aux conditions favorables à l'apprentissage pour les salariés seniors, telles que le climat de confiance, le respect du rythme de chacun, ou l'ancrage sur les situations de travail.

- **L'évolution de carrière** peut être l'occasion de dynamiser le parcours professionnel du salarié qui souhaite acquérir une expérience complémentaire, apprendre un nouveau métier, donner un nouveau sens à son activité professionnelle. Pour cela, promotions, mobilités internes ou externes doivent être accessibles aux salariés seniors. La sécurisation des parcours (possibilité de retour à son ancien poste, temps d'apprentissage...) constitue un élément central de ces dispositifs. Un lien peut être fait avec la démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) de l'entreprise, lorsqu'elle existe.
- **L'aménagement du contenu de l'emploi** peut permettre de valoriser au mieux les compétences du salarié tout en cherchant à rendre le poste attractif pour celui-ci. Cet aménagement peut aller dans le sens d'une diminution ou d'un élargissement des tâches ou des responsabilités, selon que le salarié désire alléger sa charge de travail, mieux gérer son équilibre travail-famille, ou qu'il cherche de nouveaux défis et un travail plus stimulant. La définition d'un nouveau périmètre de responsabilité, l'attribution d'un projet particulier (recherche, projet interne...) ou d'un rôle nouveau (formateur, tuteur, conseiller...) sont des moyens pour redynamiser les fins de carrière.

Stimuler les fins de carrière

Certaines entreprises souhaitent inciter les salariés à prolonger leur activité professionnelle au-delà de l'âge de la retraite. Plusieurs dimensions sont à prendre en considération pour favoriser l'engagement des salariés :

- **La rémunération** : le plafonnement de celle-ci peut avoir un effet démotivant, en particulier d'un point de vue symbolique. Différentes formes d'avantages sociaux peuvent être activées en interne telles que l'épargne salariale ou le compte épargne temps. D'autres mesures comme la surcote (pour améliorer sa pension), la retraite progressive (pour assurer une transition activité-retraite) ou le cumul emploi-retraite (pour reprendre une activité) peuvent également présenter un caractère incitatif.
- **La qualité des relations de travail** avec les collègues, avec l'encadrement ou les clients, et la reconnaissance que le salarié reçoit de ces différents interlocuteurs, sont des éléments constitutifs du travail à ne pas sous-estimer. Les possibilités de coopération et d'entraide au sein des équipes de travail et entre les différentes générations participent de l'intérêt au travail. Sur ce point, les pratiques managériales qui visent à préserver des marges de manœuvre individuelles et collectives, à organiser la complémentarité des compétences, à assurer un climat de confiance, contribuent à un climat de travail propice à l'engagement professionnel.
- **La nature du travail et le sens que celui-ci revêt pour le salarié**, du point de vue de sa quête identitaire, de sa contribution à une « œuvre commune », des traces qu'il laisse au sein de l'organisation, de la valeur attribuée au travail et de sa place au sein du collectif de travail. A ce titre, des actions qui visent la transmission des savoir-faire (fiche 7) présentent un réel intérêt lorsqu'elles sont correctement organisées.

Aménagement du temps de travail

Une entreprise de chauffage-climatisation de 600 salariés propose un « **contrat senior** » sur la base du volontariat aux salariés, 5 ans avant leur départ en retraite. Le principe de ce contrat consiste à travailler à 90% en étant payé 90% avec une prise en charge du complément pour des cotisations à taux plein par l'entreprise. La prise des 20 jours de congés supplémentaires correspondant à la réduction d'horaire n'est pas imposée, et constitue une souplesse accordée aux salariés pour faire face aux contraintes d'une organisation du travail en 2x8.

Les réflexes semblent les mêmes pour tous en pratique : on prend ses jours 1 fois tous les 15 jours, quand on est du soir, car ce rythme est jugé le plus pénible et de préférence le vendredi, pour avoir 3 jours de repos consécutif.

Un établissement public de recherche de 1400 personnes offre la possibilité à ses salariés, à partir de 58 ans, de répartir la semaine sur 4,5j au lieu de 5.

Aménagement des situations de travail, sécurisation des trajectoires et des mobilités

Une collectivité territoriale de 1500 personnes organise le reclassement interne de ses salariés reconnus inaptes. Elle met notamment en place des « périodes d'essai » de plusieurs semaines, visant à assurer la réussite des changements de postes, tant pour le service d'accueil que pour le salarié (acquisition des compétences, adaptation, etc.). Cette attention portée sur la pénibilité a permis d'enclencher une réflexion plus large sur l'organisation du travail pour réduire les contraintes et pour développer un cadre favorable à la mobilité horizontale.

Stimulation des fins de carrière

Une grande entreprise du secteur de l'énergie a proposé à quelques centaines de ses salariés experts partant en retraite de **poursuivre une collaboration ponctuelle**, notamment pour assurer le transfert de compétences techniques très pointues. Les conditions de durée et de temps de travail sont négociées au gré à gré. Les contrats sont l'objet d'une prestation de service par une structure tierce, spécialisée dans ce type d'appui aux entreprises.

Dans une entreprise du BTP de 2400 salariés, le parcours du responsable du pôle transmission des savoirs est assez emblématique. Ayant démarré comme simple porteur d'eau sur les chantiers, il a progressivement gravi tous les échelons hiérarchiques jusqu'à celui de maître-compagnon en passant par chef d'équipe et chef de chantier. Grâce à un parcours très riche, il a ensuite poursuivi son évolution en devenant responsable du pôle transmission du savoir et il souhaite désormais prolonger cette activité au-delà de la retraite, dans le cadre d'un dispositif de cumul emploi-retraite. Il explique que l'opportunité de se mobiliser autour d'un nouveau projet professionnel est la principale raison de la poursuite de son activité, même si cela a nécessité une forte remise en question. Le soutien de l'environnement et la valeur partagée par lui-même et l'entreprise attribuée aux actions de transmission sont également les conditions déterminantes de cette réussite.

Soigner la communication

A trop vouloir mettre l'accent sur les salariés en fin de carrière, y compris par des actions exemplaires, le risque est de voir les salariés eux-mêmes s'approprier l'idée qu'ils sont en fin de vie professionnelle. Sur ce point, une attention doit être accordée à la communication, de manière à ne pas stigmatiser certaines populations au travail. Une attention doit également être portée sur la possibilité d'élargir le champ d'action du curatif au préventif, de la fin de carrière à toute la vie professionnelle, et enfin des seniors à tous les âges.

Aménager avec précaution

Faute de réflexions suffisantes sur le contenu du travail, le temps d'apprentissage nécessaire, la charge de travail ou la dimension collective de l'activité, certains aménagements peuvent générer une certaine démotivation. Par exemple, le passage à temps partiel d'un salarié ou d'un groupe de salariés peut poser des problèmes pour le suivi de l'activité, le passage des consignes, la coopération avec les collègues. Passer à temps partiel ne veut pas forcément dire faire le même travail pendant moins longtemps ; souvent, cela signifie faire un travail différent.

Quand le curatif s'oppose au préventif

Certaines entreprises optent pour des aménagements de poste en fin de carrière avec une redistribution de la charge sur les plus jeunes. Une telle orientation peut avoir pour conséquence non seulement de dégrader les relations intergénérationnelles, mais aussi d'accélérer le processus d'usure pour les plus jeunes. Ces mesures ne peuvent être envisageables qu'à partir du moment où tous les moyens en matière de prévention ont été engagés.

L'engagement des salariés est plus spontané qu'on le postule bien souvent !

Le travail est en soi potentiellement mobilisateur, en raison des possibilités de dépassement de soi qui en découlent. Mais le maintien ou la baisse de l'engagement dépendent aussi de la reconnaissance des difficultés et des efforts réalisés. En l'absence de reconnaissance, ces difficultés sont ressenties comme pénibles, au fur et à mesure qu'elles perdent de leur sens. L'engagement se construit grâce au sens que le travail représente pour chacun, aux relations qui se nouent à son occasion, et à l'identité professionnelle qu'il permet de construire.

Pour aller plus loin

- › <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/retraite/cumul-emploi-retraite.html>
- › <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>
- › <http://www.priorite-seniors.fr/>
- › <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA/Actualites>