



Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors

Rapport d'étude

Ludovic Bugand (ANACT), Fabienne Caser (ANACT),
Guillaume Huyez (Maturescence), Michel Parlier
(ANACT), Nicole Raoult (Maturescence)

Avec les contributions de Dominique Dilly (Aract Nord Pas-de-
Calais), Christine Martin-Cocher (ARAVIS), Loes Mercier
(ARAVIS), Dorothée Metta (Aract Nord Pas-de-Calais)

septembre 2009

Remerciements

Ce rapport rend compte de l'étude « *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors* » coordonnée par l'ANACT en réponse à une commande de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) et de la Direction Générale du Travail (DGT) ; les Directions Régionales à l'Emploi et à la Formation Professionnelle des régions Rhône-Alpes et Nord Pas de Calais, la Direction Sanitaire et Sociale étant également partie prenante du pilotage de cette étude.

Nous souhaitons remercier les acteurs qui se sont mobilisés pour ce travail.

Tout d'abord, les 40 entreprises qui ont accepté d'y collaborer et les personnes que nous y avons rencontrées pour leur accueil et le temps qu'elles nous ont consacré.

Les associations du réseau Anact qui ont participé à la prise de contact avec les entreprises et, pour certaines d'entre elles, aux investigations de terrain, à l'écriture des monographies et au travail de synthèse, en particulier Christine Carmignani (ACT Méditerranée), Patrick Chaillot (Aract Pays de la Loire), Alain Chevance (Aract Bretagne), Catherine Coquillat (Aract Centre), Thierry Debuc (Aract Bretagne), Colette Desbois (ARAVIS), Eric Peltier (Aract Basse-Normandie), et Elisabeth Tayar (Aract Pays de la Loire).

Les membres de l'équipe projet : Ludovic Bugand (Anact), Fabienne Caser (Anact), Dominique Dilly (Aract Nord Pas-de-Calais), Béatrice Gagne (Anact), Guillaume Huyez (Maturescence), Christine Martin-Cocher (ARAVIS), Loes Mercier (ARAVIS), Michel Parlier (Anact) et Nicole Raoult (Maturescence). Chacun de ces membres a réalisé une ou plusieurs investigations de terrain, contribué à la rédaction de monographies et aidé à l'analyse transversale. Leur implication tout au long de l'étude a contribué à la réalisation de ce chantier.

L'équipe du Département Information et Communication de l'Anact et en particulier Patricia Therry pour sa contribution à l'analyse exploratoire et sa veille permanente, Gilles Heude pour son implication dans la réalisation du film et Sylvie Setier pour son aide apportée à l'écriture des fiches pratiques, Jocelyne Saura pour son aide dans la mise en forme des monographies.

Enfin, Natacha Djani-Cailleau et David Anglaret en charge du pilotage et du suivi de cette étude à la DGEFP et Magali Villa de la DGT qui ont soutenu cette étude et favorisé sa réalisation.

Table des matières

1	DES EXPERIENCES VALORISABLES	5
1.1	Le champ de l'étude	5
1.1.1	Des enseignements tirés des « bonnes pratiques »	5
1.1.2	Maintien et retour en activité professionnelle	5
1.1.3	Qui sont les seniors ?	6
1.2	Le contexte de l'étude : des modifications profondes	6
1.2.1	Un vieillissement de la population française	7
1.2.2	Un enjeu de société	7
1.2.3	Un taux d'emploi préoccupant	8
1.2.4	La recherche de gains potentiels	8
1.3	La démarche d'enquête	9
1.3.1	Une étude exploratoire	9
1.3.2	Une enquête dans quarante entreprises	10
1.3.3	Les critères de choix	10
1.3.4	La synthèse des enseignements	11
2	LE CADRE D'ANALYSE	12
2.1	Qu'est-ce qu'une « bonne pratique » ?	12
2.1.1	Des réponses à des enjeux locaux	12
2.1.2	Les travaux d'Eurofound	13
2.2	Une employabilité fondée sur trois dimensions	15
2.2.1	Une question d'employabilité	15
2.2.2	Trois dimensions à prendre en compte	16
2.3	Un « environnement capacitant »	18
2.4	Pas de « one best way »	19
3	LE CONTEXTE DE L'ENGAGEMENT DES ACTIONS	20
3.1	Les grands types d'enjeux au niveau des entreprises	20
3.1.1	Cas type 1 : enjeu d'adaptation des compétences	21
3.1.2	Cas type 2 : enjeu de réduction des coûts liés à la dégradation d'indicateurs de santé	22
3.1.3	Cas type 3 : enjeu de rétention en interne de compétences	23
3.1.4	Cas type 4 : enjeu de captation et de fidélisation de ressources	24
3.2	Les grands types d'enjeux au niveau des salariés	25
3.2.1	La dimension économique	26
3.2.2	La dimension de l'intérêt au travail	26
3.2.3	La dimension sociale	27
3.3	Les facteurs déclenchant	28
3.3.1	Un événement interne particulier	28
3.3.2	L'alerte donnée par un acteur interne	29

3.3.3	L'apport d'un regard externe	29
3.3.4	L'évolution du contexte externe	29
3.4	Les dynamiques de dialogue social	30
4	TYPLOGIES DES PRATIQUES OBSERVEES	32
4.1	Description des pratiques	32
4.1.1	Une diversité de pratiques	32
4.1.2	Une combinaison des registres d'action et des effets induits	33
4.2	Analyse transversale	38
4.2.1	Des variables d'action hétérogènes	38
4.2.2	Les actions orientées vers les individus	39
4.2.3	Les actions orientées vers l'environnement	41
4.2.4	La population ciblée par les actions	44
4.2.5	La stratégie d'action	45
4.2.6	Les modalités de mise en oeuvre.....	46
5	LES ENSEIGNEMENTS.....	49
5.1	Les seniors : quelle catégorisation pour l'action ?	49
5.1.1	Trois figures idéal-typiques de seniors	50
5.1.2	Actions seniors ou actions RH touchant les seniors ?.....	51
5.2	Des actions centrées sur un objectif bien identifié.....	54
5.2.1	Des actions en réponse aux enjeux productifs : le diagnostic initial	54
5.2.2	Volontarisme des entreprises et mobilisation des acteurs : le pilotage	56
5.3	Une gestion individuelle ou collective des âges	58
5.3.1	Les coûts du maintien en activité.....	58
5.3.2	Vers de nouvelles pratiques de GRH	59
6	CONCLUSION	61
7	ANNEXES	64
7.1	Annexe 1 : Le questionnaire	64
7.2	Annexe 2 : Liste des entreprises investiguées.....	65
7.3	Annexe 3 : Sommaire du guide pour l'action : liste des 10 fiches pratiques	66

1 Des expériences valorisables

1.1 Le champ de l'étude

1.1.1 Des enseignements tirés des « bonnes pratiques »

La présente étude porte sur les « bonnes pratiques » d'entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Son contenu prend appui sur les expériences conduites dans quarante entreprises de tailles, de secteurs professionnels, de statuts différents. Ces expériences ont été recensées, décrites, qualifiées de manière à tirer des enseignements qui sont, à certaines conditions, généralisables et transposables à d'autres d'entreprises. Ces expériences ont donné lieu à des résultats effectifs et observables, c'est à ce titre qu'elles peuvent être qualifiées de « bonnes pratiques ».

1.1.2 Maintien et retour en activité professionnelle

A la notion courante de "maintien en emploi" des seniors, nous avons préféré celle de "maintien en activité professionnelle". Nous avons ainsi élargi notre champ d'analyse au "retour en activité professionnelle". En effet, nous visons non seulement à analyser les conditions par lesquelles ces entreprises ont assuré le maintien à leur poste de travail de salariés vieillissants mais aussi à décrire les dispositifs par lesquels elles ont imaginé des alternatives permettant à un ou plusieurs seniors de poursuivre une activité professionnelle, que ce soit dans l'entreprise d'origine, dans d'autres types d'emplois, ou en dehors de celle-ci (par exemple, des actions de reclassement dans d'autres entreprises, comme travailleur indépendant...).

Les situations qui ont été prises en compte sont ainsi multiples :

- le maintien dans le poste de travail, nécessitant notamment un aménagement des conditions de travail et/ou d'emploi ;
- le maintien en emploi dans l'entreprise, dans le cadre d'un autre poste de travail, d'une autre mission, en adéquation avec les aptitudes et les attentes du collaborateur ;
- le maintien en activité professionnelle et l'accompagnement vers l'extérieur de l'entreprise, notamment par une aide pour la conception et la réalisation d'un projet professionnel ;
- le retour en activité professionnelle, principalement par des pratiques de recrutement ;
- le prolongement de l'activité professionnelle, au-delà de la date de retraite initialement prévue.

Au regard de ces politiques d'entreprise, l'étude met également en évidence certaines raisons pour lesquelles des salariés décident de conserver une activité professionnelle.

L'enjeu de ce travail d'investigation est donc de valoriser des expériences concluantes et de mettre à disposition des acteurs économiques et sociaux des savoir faire nécessaires au maintien en activité professionnelle des seniors.

1.1.3 Qui sont les seniors ?

La notion de seniors ne fait pas consensus et il n'existe pas de définition universelle. La littérature spécialisée¹ fait d'ailleurs plus souvent référence à des « travailleurs vieillissants » ou à des « salariés âgés ». Les définitions en usage sont en général liées aux seuils d'âges inscrits dans des dispositifs légaux ou conventionnels ou aux pratiques antérieures des entreprises. L'âge de 55 ans est souvent privilégié, car il correspond au début d'une nouvelle tranche d'âge statistique, les 55-64 ans, utilisée pour des comparaisons, notamment internationales. Les seuils traditionnellement utilisés par des dispositifs de préretraite comme l'âge moyen constaté de cessation d'activité, ont contribué à définir ceux qui s'en approchent comme seniors. En plus des problèmes d'engagement professionnel posés par la proximité du départ, cette conception interroge aussi les entreprises quant à leur investissement sur le capital humain représenté par les compétences de leurs collaborateurs.

Les entreprises ont des définitions plurielles des seniors. Trois références sont généralement utilisées, isolément ou de manière combinée :

- la proximité de l'âge de la retraite ou de la fin d'activité qui pose des questions d'engagement professionnel ;
- l'ancienneté dans une situation de travail qui a pu avoir des effets d'usure sur la santé, ce qui pose question quant à la capacité de travail ;
- l'expérience qui peut être valorisée comme un gage de compétences, de savoir-faire ou de comportements professionnels spécifiques.

1.2 Le contexte de l'étude : des modifications profondes

Les modifications des structures d'âges de la population française en cours auront des conséquences sociales et sociétales importantes. A titre d'illustration, la proportion des plus de 60 ans sera, à l'horizon de 2010, supérieure à celle des

¹ Ainsi, par exemples les deux articles de synthèse suivants : Molinié A.-F. (2006), « La santé au travail des salariés de plus de 50 ans », *Données sociales, La société française*, Edition 2006, p. 543-553 ; Jolivet A. (2006), « La gestion des salariés vieillissants », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 1209-1216.

moins de 20 ans, et ce malgré un taux de natalité élevé au regard de nos voisins européens.

1.2.1 Un vieillissement de la population française

La France est confrontée au vieillissement de sa population. Selon les projections de l'INSEE, « *en 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005* ». Ce vieillissement apparaît inéluctable et pose de nombreuses questions sociales et économiques : financement des régimes de retraites et de santé, transformation des équilibres démographiques antérieurs, politiques d'immigration et de soutien à la natalité, etc.

Que faire dans cette situation alors que les entreprises se sont habituées à fonctionner avec des structures d'âge plus jeunes que celles qui auront cours demain ? Comment assurer un vieillissement actif au travail des seniors ? Quelles perspectives professionnelles proposer à des collaborateurs qui devront se maintenir au travail ou qui auront choisi de le faire ? Des changements semblent nécessaires dans les modes de gestion des ressources humaines des entreprises afin d'anticiper ces évolutions.

1.2.2 Un enjeu de société

Les politiques publiques s'efforcent de favoriser l'allongement de la vie professionnelle. Face au vieillissement de la population et dans un contexte budgétaire contraint, valoriser l'emploi des seniors, veiller à leur maintien en activité, constitue un enjeu essentiel au niveau national. La Loi du 21 août 2003, dite "Loi Fillon" a ainsi mis en place plusieurs dispositifs, tels que le cumul emploi-retraite, la retraite progressive et la surcote, qui visent à basculer vers d'autres modes de gestions des salariés seniors et à inciter à leur maintien en activité. D'autres textes font référence : l'*Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi* ou bien le *Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010*. Ces textes mettent notamment l'accent sur l'évolution des représentations, le maintien et le retour en activité des seniors, l'aménagement des fins de carrière.

La loi 2009 de financement de la sécurité sociale va plus loin, en faisant peser sur les entreprises d'au moins 50 salariés un risque de pénalité financière² si elles ne sont pas couvertes, à compter du 1er janvier 2010, par un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors.

² Le montant de cette pénalité est fixé à 1 % des rémunérations ou gains et rémunérations versés aux travailleurs salariés ou assimilés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan d'action.

1.2.3 Un taux d'emploi préoccupant

En France, l'indicateur retenu par l'Etat et par les partenaires sociaux - le taux d'emploi des 55-64 ans - reste préoccupant : il reste effectivement faible et il évolue peu puisqu'en 2007, il atteint, au dernier trimestre 2008, selon l'INSEE, 40,6 %, bien en deçà du taux de 43,6 % pour la moyenne des pays de l'Union européenne et de l'objectif de 50 % fixé lors du sommet européen de Stockholm de mars 2001³. Par ailleurs, l'âge moyen de sortie du marché du travail est de 59,4 ans, contre par exemples presque 64 ans en Suède et 63,5 au Royaume Uni (Source : OCDE).

La recherche d'une amélioration du taux d'emploi est l'un des objectifs majeurs des actions engagées pour le maintien ou le retour en activité professionnelle mais de nombreux obstacles surviennent. Huyez-Levrat⁴ a mis en évidence que « *les justifications de type économique (pénurie de main d'oeuvre, financement des systèmes de protection sociale par exemple) et civique (lutte contre les discriminations âgistes) aux objectifs d'allongement des carrières* » mobilisés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux « *ne font majoritairement pas sens pour les acteurs locaux* » ; d'autres logiques sont ainsi à l'oeuvre au niveau local. L'identification des pistes d'actions favorables au maintien des plus âgés au travail semble certes désormais possible mais à certaines conditions. Il importe d'explorer les conditions de réussite de ces démarches.

1.2.4 La recherche de gains potentiels

Quelles sont donc ces logiques qui permettent, dans les entreprises, d'inverser les politiques et les pratiques afin d'obtenir un taux d'emploi des seniors plus conforme aux objectifs, en tout cas plus élevé ? L'axe principal autour duquel est structuré ce rapport peut être formulé de la façon suivante : c'est à partir de la recherche de gains potentiels, pour les entreprises comme pour les individus, que cette inversion est susceptible de s'engager. Nous considérons, en effet, comme d'autres travaux de recherche en sciences sociales et de gestion tendent à le démontrer⁵, que, pour accroître son taux, l'emploi des seniors « *doit passer du registre de la contrainte à celui de ressource positive* ». Ce changement de logique nécessite d'investiguer plus finement les relations entre âge, santé, travail et performance, notamment en analysant en quoi « *le travail peut contribuer, à chaque étape d'un parcours*

³ Lors de ce sommet, le Conseil européen a décidé « *de porter, pour l'horizon 2010, à 50% le taux d'emploi des travailleurs les plus âgés (de 55 à 64 ans) qui continuent à travailler, contre 38% environ en 1999* ». Cet objectif devait « *contribuer à aider l'Union à relever le défi posé aux systèmes de retraite et de sécurité sociale par (sa) population vieillissante* ».

⁴ Huyez-Levrat G. (2008), *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*, Rapport de recherche, Centre d'étude de l'emploi.

⁵ Marielle B. (2009), « *Vivre et travailler longtemps* », *Economie et management*, n° 130, Janvier, p. 20-31.

professionnel, à prévenir les phénomènes d'usure, d'inadaptation des compétences, de démotivation, voire d'inaptitude et a contrario ce qui contribue à développer des capacités à agir, mêlant compétences, préservation voire construction de la santé, intérêt au travail et reconnaissance⁶».

Pour ce faire, la clarification des enjeux locaux est déterminante. Pour l'entreprise, les préoccupations exprimées concernent en priorité la performance : en quoi un salarié en deuxième partie de carrière peut-il rester employable ? Quels sont les gains que l'entreprise peut escompter obtenir en lui permettant de poursuivre son parcours professionnel ? Ces gains sont-ils décisifs au regards des coûts consentis ? Les coûts à engager, notamment en matière d'adaptation des conditions de travail et d'emploi, sont-ils supportables ? Pour l'individu, l'intérêt professionnel et la satisfaction au travail priment : quelle incidence sur sa retraite ? Les missions confiées sont-elles en adéquation avec les compétences maîtrisées ? Permettent-elles de les valoriser ? Quel est son état de santé et quelles sont ses aptitudes à être maintenu en activité ? Le travail à réaliser est-il encore « tenable » ? Les conditions de travail sont-elles acceptables ? La reconnaissance accordée sera-t-elle à la hauteur de l'engagement consenti ? Ces questions nous paraissent devoir être débattues et clarifiées en priorité avant d'engager une politique locale en faveur de l'emploi des seniors. Recherche efficacité, performance et implication devrait former un consensus élémentaire au niveau local.

Les interrogations des gestionnaires soucieux de rechercher des solutions porteuses d'avenir sont multiples. Comment favoriser le maintien en activité professionnelle des quinquagénaires en s'assurant de la bonne intégration des nouveaux ? Comment préparer une transmission qui fasse sens pour les différentes générations ? Comment dynamiser les trajectoires afin de proposer des perspectives professionnelles pour ces populations désireuses de s'impliquer dans leur métier ?

Ces questions devraient trouver des réponses qui aillent dans un sens favorable à la mise en relation entre âges, santé, travail et performances des individus, des équipes et des entreprises.

1.3 La démarche d'enquête

1.3.1 Une étude exploratoire

Une étude exploratoire a permis de déterminer les critères de choix d'entreprises ayant conduit des actions significatives en matière de maintien et du retour en activité professionnelle des seniors, d'identifier des entreprises satisfaisant à ces

⁶ Idem, p. 25.

critères, de concevoir le protocole d'enquête, notamment en définissant un argumentaire permettant de convaincre les responsables de ces entreprises d'accepter qu'une investigation soit effectivement conduite en leur sein.

Après un inventaire documentaire des cas d'entreprises ayant communiqué sur les actions engagées, nous avons examiné les cas des entreprises qui ont fait l'objet d'une intervention du réseau ANACT. Une recherche a été lancée auprès des Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACTS) afin de repérer les secteurs professionnels les plus engagés dans ce sens et les entreprises qui ont initié des actions de maintien en emploi. Par ailleurs, les réseaux du cabinet Maturescence ont constitué de fructueuses pistes pour identifier des terrains prometteurs.

1.3.2 Une enquête dans quarante entreprises

L'investigation porte sur quarante entreprises et a été conduite selon une double modalité : d'une part, la collecte et l'analyse de la documentation disponible portant sur l'entreprise dans son ensemble, les modes de gestion des ressources humaines, les politiques et les pratiques de maintien en emploi des seniors ; d'autre part, des entretiens avec des acteurs (dirigeants, gestionnaires de ressources humaines, représentants du personnel, salariés) afin de clarifier les intentions et les réalisations et d'enregistrer les différents points de vue en présence⁷. Ces investigations sont consignées dans des monographies qui décrivent l'essentiel des contextes, des enjeux, des intentions et des réalisations ainsi que les résultats avérés. Un résumé de chacune de ces quarante monographies est disponible dans un document complémentaire à ce rapport.

Les quarante entreprises concernées sont principalement mais non exclusivement installées dans deux régions impliquées dans le projet (Rhône-Alpes et Nord Pas-de-Calais). Nous nous sommes efforcés de valoriser des accords de branche et d'entreprise. Ce sont soit des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprenant un "volet senior", soit des accords spécifiques portant sur les seniors. Dans l'ensemble des cas de figure, nous avons été attentifs à ce que les réalisations des entreprises retenues soient effectives et à ce que leur impact sur le maintien en activité soit argumenté.

1.3.3 Les critères de choix

Les cas analysés couvrent un assez large champ de pratiques et la question du maintien en activité est souvent posée :

⁷ Le questionnement suivi lors de ces investigations est présenté en Annexe 1.

- sous l'angle de la réduction de l'usure professionnelle. Les actions sur ce champ couvrent un spectre assez large depuis l'aménagement de poste, en passant par des démarches de prévention plus structurées et jusqu'à des dispositifs de mobilité ou d'aménagement de fins de carrière. Plusieurs actions telles que des actions de prévention des TMS ou des démarches spécifiques de conduite de projet peuvent également être identifiées comme contribuant au maintien en activité sans que cet objectif ne soit clairement posé ;
- sous l'angle de la gestion des compétences en lien avec les évolutions du travail et les perspectives professionnelles. Des dispositifs de développement des compétences ont ainsi été mis en évidence. Des pratiques de bilan de carrière, de bilan de compétences, de formation ont également été prises en compte. Néanmoins, ces liens sont généralement peu construits et seule une requête attentive à partir du critère de maintien en emploi nous a permis de les établir. Enfin, nous avons été vigilants à identifier les solutions en lien avec les parcours professionnels, internes ou externes à l'entreprise d'origine.

Nous n'avons pas prévu de critères particuliers de taille ou de secteur professionnel. Toutefois une grande diversité des situations a été recherchée.

1.3.4 La synthèse des enseignements

Les principaux enseignements de l'étude sont consignés sous trois formes différentes et complémentaires :

- le présent rapport qui prend appui sur les quarante monographies⁸ constituées. Il rappelle les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées et tire les enseignements généralisables, sous certaines conditions d'adaptation et d'appropriation, à d'autres entreprises et à d'autres secteurs professionnels ;
- un guide pour l'action composé de dix fiches pratiques. Celles-ci visent à aider les acteurs de terrains à mettre en place des plans d'action adaptés en matière de maintien et de retour en activité professionnelle⁹ ;
- un reportage filmé, lequel valorise quelques actions emblématiques afin de sensibiliser les acteurs économiques et sociaux au bien-fondé du maintien et du retour en activité professionnelle des seniors et à leur apporter des pistes pour l'action. Trois entreprises ont été sélectionnées : la Biscuiterie de l'Abbaye, l'EDHEC, In situ.

⁸ La liste des 40 entreprises se trouve en annexe 2.

⁹ La liste de l'ensemble des fiches contenues dans le guide pour l'action se trouve en annexe 3.

2 Le cadre d'analyse

2.1 Qu'est-ce qu'une « *bonne pratique* » ?

Qu'est-ce qu'une « *bonne pratique* » en matière de maintien en activité professionnelle des seniors ? Comment se met-elle en place ? Interrogeons-nous sur le sens donné à cette expression. Pour ce faire, nous rappelons à quoi ce terme correspond dans la littérature managériale et comment il a déjà été utilisé dans le champ de la gestion des seniors. Nous mettons en évidence quelques limites de ces approches pour proposer une définition et un cadre d'analyse qui nous paraissent plus adaptés aux objectifs de l'étude. Ce cadre d'analyse est basé sur une conceptualisation de l'employabilité des seniors composée de trois dimensions : la santé, les compétences, l'engagement professionnel, lesquels constituent autant de points de vue par lesquels nous avons cherché à comprendre les politiques et les pratiques des entreprises.

2.1.1 Des réponses à des enjeux locaux

Le terme « *bonne pratique* » désigne, dans un milieu professionnel donné, un comportement considéré comme indispensable et qui fait consensus. La « *bonne pratique* » fait référence ; elle permet de s'étalonner, d'améliorer de façon continue son fonctionnement. Cette notion est centrale dans les démarches de *benchmarking*, lequel est défini comme un « *processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents...* »¹⁰ Un benchmark, en anglais, est un point de référence servant à effectuer une mesure, il désigne un repère de nivellement. En gestion, c'est la constitution d'un étalonnage pour mesurer diverses performances. Il existe toutefois plusieurs limites à cette approche managériale. En la matière, ne se condamne-t-on pas à un rôle de suiveur alors que l'innovation devrait être la norme ? Comment, en effet, faire la part de ce qui, dans ces comportements, est transposable vers un autre contexte que celui dans lequel ils se sont développés ? Comment, de surcroît, prendre en considération « *les éléments non imitables comme un style de gestion, une culture d'entreprise ou encore le charisme d'un dirigeant* »¹¹ ? Cette approche est fondée sur « *l'hypothèse des transitivités des expériences et des valeurs vécues* » explique Hubault¹² en regrettant que cette « *stratégie d'innovation purement incrémentale (soit) fondée sur une logique d'imitation et d'alignement* ». Cette augmentation minimale de valeur

¹⁰ Weill M. (2001), *Le management de la qualité*, La Découverte, coll. Repères.

¹¹ *Idem.*

¹² Hubault F. (2008), « *Le travail de management* », *Economie et management*, n° 130, Janvier, p. 36-41.

doit laisser la place à une logique fondée sur la détermination d'enjeux locaux sur lesquels les acteurs, dans leurs relations singulières, se seront accordés.

Ainsi, une « *bonne pratique* » est avant tout une dynamique d'entreprise sur laquelle des acteurs se sont entendus, dont les enjeux spécifiques ont été clarifiés et dont les résultats auront pu être attestés. Elle ne pourra prétendre à être transposable et généralisable que pour autant qu'elle aura donné lieu à un travail d'adaptation à un contexte nouveau et à un travail d'appropriation par les acteurs locaux. En tout état de cause, une bonne pratique est locale, contextualisée et doit, pour ce qui concerne les seniors, se comprendre dans le cadre d'interactions entre le senior concerné et son environnement professionnel. Pour notre étude, nous avons donc opté pour une représentation modeste de la notion de « bonne pratique » en les considérant pragmatiquement comme une action locale produisant des résultats avérés en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors.

Il n'existe pas de réponse unique à la question du maintien et du retour en activité professionnelle des seniors mais une pluralité de voies possibles qui dépendent des enjeux identifiés, des objectifs assignés, des démarches privilégiées.

2.1.2 Les travaux d'Eurofound

L'expression de « *bonne pratique* » a déjà été utilisée dans le cadre d'études concernant les salariés âgés. Ainsi, la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail (Eurofound)* considère-t-elle, dans un document de 1999, les « *bonnes pratiques* » en matière de gestion des salariés vieillissants comme « *une succession d'interventions possibles, mineures ou majeures, susceptibles de promouvoir à la fois les intérêts des travailleurs âgés et ceux des entreprises* »¹³. La Fondation ajoute que leurs mise en oeuvre « *ne requiert pas nécessairement une initiative spécifiquement axée sur les travailleurs âgés : il peut s'agir de stratégies plus générales de gestion des ressources humaines bénéficiant plus particulièrement aux travailleurs dans la seconde partie de leur vie professionnelle* ». En ce sens, elle opère une distinction classique entre deux types d'approche, curative et préventive :

- l'approche curative consiste à mettre en place un dispositif spécifique pour les populations « *seniors* » afin de trouver les modes les plus appropriés de leur maintien en activité professionnelle ;
- l'approche préventive vise tous les âges et correspond à des pratiques de gestion des âges tout au long de la vie professionnelle.

¹³ Walker A. (1999), *La gestion des effectifs vieillissants. Guide de bonnes pratiques*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail.

Dans l'esprit de cette définition, les « bonnes pratiques » sont regroupées en cinq axes :

- le recrutement ;
- la formation, le perfectionnement professionnel et la promotion ;
- l'organisation flexible du travail ;
- l'ergonomie et la définition des tâches ;
- l'évolution du comportement au sein des entreprises.

La prise en compte des intérêts des différentes catégories d'acteurs concernés est donc essentielle. Toutefois, l'idée de « *succession d'interventions possibles* » n'est pas satisfaisante par son caractère aléatoire et en ce qu'elle ne traduit pas de politique délibérée et cohérente, sans laquelle toute notion de « bonnes pratiques » semble vaine.

Dans un document plus récent¹⁴, la Fondation confirme cette approche en conservant la même définition mais elle précise les champs de pratiques concernés en proposant "huit dimensions" qui viennent se substituer aux "cinq axes" précédemment présentés :

- le recrutement ;
- l'apprentissage, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie ;
- le développement de carrière ;
- le temps de travail flexible ;
- la promotion et la protection de la santé ;
- les redéploiements ;
- la fin de carrière et la transition vers la retraite ;
- des approches spécifiques.

Pour intéressante qu'elle puisse paraître, cette représentation des « bonnes pratiques » ne saurait toutefois convenir à notre étude. En effet, elle n'est pas suffisamment dynamique pour rendre compte tout à la fois des enjeux spécifiques à chaque entreprise, des modes d'identification des problèmes posés et des processus de travail mis en place pour leur apporter des solutions adaptées. Elle se présente, de surcroît, comme un catalogue de recettes "passe-partout" là où il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques des situations locales. Enfin, nous considérons que le caractère exemplaire d'une « bonne pratique » est souvent obtenu par un ensemble d'actions susceptibles de concourir conjointement, en interaction, à la résolution d'un problème posé ; ainsi, par exemple, c'est bien l'action

¹⁴ Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail

conjointe d'un « *développement de carrière* » et d'un « *temps de travail flexible* » qui peut permettre de maintenir en emploi telle ou telle catégorie de salariés âgés.

2.2 Une employabilité fondée sur trois dimensions

2.2.1 Une question d'employabilité

Le maintien et le retour en activité professionnelle des seniors reposent sur leur employabilité. Celle-ci est la résultante de relations dynamiques entre :

- les caractéristiques de l'environnement de travail qui rendent celui-ci plus ou moins professionnalisant ;
- les capacités des salariés et des conditions de leur développement, de la manière dont elles sont mobilisées et des conditions de cette mobilisation.

L'étendue des variables possibles tant du point de vue des caractéristiques de l'entreprise (conditions d'emploi, conditions de réalisation du travail en lien avec ses modes de management et de reconnaissance), que du point de vue des caractéristiques de l'individu (capacité, potentialité, implication) sous-entend nécessairement des interactions complexes et multiples et par conséquent une multiplicité de pratiques.

Notre conception de la notion d'employabilité est représentée par le schéma suivant.

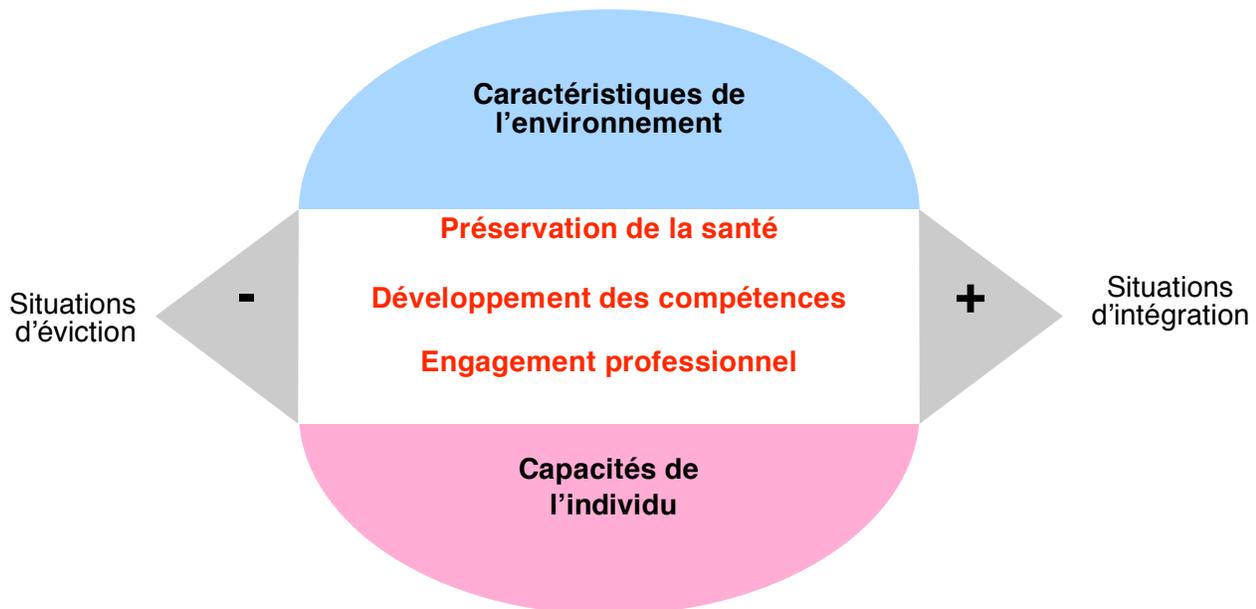


Schéma n° 1 : représentation de l'employabilité

C'est, selon nous, dans ces interactions que se joue l'employabilité des salariés (au sens d'exclusion ou d'intégration) que nous caractérisons par la combinaison de trois grandes dimensions, à savoir :

- la *santé* : les pratiques des entreprises risquent-elles de dégrader ou permettent-elles de préserver la santé des salariés ?
- les *compétences* : les pratiques contribuent-elles à la dévalorisation des compétences des salariés ou bien favorisent-elles leur développement ?
- *l'engagement professionnel* : les pratiques provoquent-elles un comportement de retrait ou bien favorisent-elles l'engagement des salariés ?

2.2.2 Trois grandes dimensions à prendre en compte

Cette vision de l'employabilité conjugue donc des enjeux de préservation, voire de construction de la santé, de management des compétences et de favorisation de l'engagement professionnel qui peuvent concerner à la fois par les entreprises et les individus. Approfondissons ces trois dimensions.

2.2.2.1 La santé

Les travaux du CREAPT, parmi lesquels ceux de J. Gautier¹⁵, d'A. Jolivet¹⁶, d'A. Laville¹⁷, d'A.-F. Molinié¹⁸, de S. Volkoff¹⁹, font référence en matière de relations entre âge et travail, de vieillissement dans l'emploi. Ils ont notamment permis de mettre en évidence « *l'aptitude du travail à accueillir des salariés vieillissants* »²⁰ par une série de mesures possibles concernant principalement les conditions de travail, plus précisément la réduction des pénibilités du travail.

Cette « aptitude » s'obtient en évitant aux salariés âgés les facteurs de pénibilité :

- les postures pénibles par l'aménagement des postes de travail : allègement des charges, conception d'installations adaptées, élargissement des marges de manoeuvre gestuelles...
- la réduction du volume global des horaires décalés et nocturnes ;
- la réduction des pressions temporelles et des urgences par la mise en place d'ateliers spécifiques et une réflexion sur l'organisation du travail : stocks

¹⁵ Gautier J. (2005), « Maintenir les seniors en emploi », *Connaissance de l'emploi*, Les 4 pages du centre d'études de l'emploi, n° 15, avril.

¹⁶ Jolivet A. (2006), op. cit.

¹⁷ Laville A. (1989), « Vieillesse et travail », *Le travail humain*, vol. 59, fasc. 1, mars, p. 3-20.

¹⁸ Molinié A.-F. (2006), op. cit.

¹⁹ Volkoff, S. (2006), « "Montrer" la pénibilité : le parcours professionnel des éboueurs », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°163, juin, 62-71.

²⁰ Molinié A.-F., Volkoff S. (2006), « Fins de vie active et "pénibilités" du travail », in Centre d'études de l'emploi, *La qualité de l'emploi*, La Découverte, coll. Repères.

- tampons, entraides dans le cadre d'équipe de travail, rotation des tâches, mise en pace d'équipes semi-autonomes ;
- des changements fréquents dans le travail afin de favoriser une variété du travail « *composante forte de l'investissement professionnel* ».

Cette « aptitude » correspond donc, pour des responsables d'entreprise, à une « volonté d'agir » pour l'amélioration des conditions de travail des seniors qui se traduit de deux manières principales :

- la mise en place d'un plan global d'amélioration des conditions de travail concernant l'ensemble des collaborateurs ;
- des actions ciblées sur un volant de situations de travail occupées par des travailleurs âgés afin de les préserver ou de les réaffecter sur d'autres situations moins exposées²¹.

2.2.2.2 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. Ces compétences ont pu être développées lors de son parcours professionnel résultant des conditions de progression de sa carrière, du contenu de son activité professionnelle, de ses possibilités de développement professionnel mais aussi des risques d'exposition à des produits ou des contraintes susceptibles d'altérer sa santé. Nous avons ainsi fait nôtre le point de vue selon lequel la capacité d'apprentissage se maintenait "à tout âge" en récusant le « *trait caricatural du senior qui n'a plus de désir de savoir* »²².

Au-delà de cette vision rétrospective, une dimension prospective doit aussi être introduite : le marché du travail dans lequel le salarié évolue est-il suffisamment fluide ? Ce salarié dispose-t-il d'une bonne visibilité des évolutions possibles ? Des outils permettant cette évolution (bourses de l'emploi, bilan de compétences, cartographies des métiers...) sont-ils mis à sa disposition ? Quelles sont, enfin, ses possibilités de progression en deuxième partie ou en fin de carrière ?

2.2.2.3 L'engagement professionnel

La notion d'engagement professionnel nous paraît plus intéressante que celle de motivation, laquelle est généralement comprise comme du seul ressort du salarié

²¹ Volkoff S., Laville A. (1998), « Le vieillissement au travail », in Kergoat et ali (Dir.), *Le monde du travail*. La Découverte.

²² Colette S., Batal C., Carré P., Charbonnier C. (2009), *L'atout senior, Relations intergénérationnelles, performance, formation*, Dunod.

sans prise en compte du contexte et des conditions par lesquels elle se manifeste. L'engagement professionnel d'un salarié est la résultante de :

- sa propre aptitude ou inaptitude, tributaire de son état de santé lequel est donc notamment dû à leur parcours antérieur et à leur exposition à des facteurs de pénibilité ;
- son potentiel, vraisemblablement corrélé avec leur niveau de formation initiale et avec leur expérience de travail : un travail monotone dans un environnement connu ne prépare pas à modifier ses comportements pour un maintien dans l'emploi ;
- l'équilibre qu'il est en mesure d'établir entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- sa satisfaction au travail comprise, selon Paugam²³, comme « *le rapport affectif d'ensemble que les individus entretiennent avec les fonctions qu'ils exercent dans la sphère du travail* ».

Celle-ci combine plusieurs paramètres :

- l'*homo faber* qui est lié à l'acte de travail lui-même et à la réalisation de soi qu'il procure lorsqu'il permet de s'affirmer dans une oeuvre précise. Paugam constate un effet de l'âge sur cette dimension et indique en quoi elle est de plus en plus significative « *dans la dernière tranche de la vie professionnelle* ». Les possibilités d'apprentissage offertes par les contenus du travail se révèlent ici décisives ;
- l'*homo sociologicus* qui concerne la qualité des relations (convivialité, ambiance, coopération, solidarité...) qui s'établissent entre les individus et la reconnaissance que ceux-ci en retirent ;
- l'*homo oeconomicus* qui renvoie à une attitude plus instrumentale, la satisfaction dépendant alors de la rétribution (salaire et avantages matériels) obtenue en comparaison avec les pratiques observées sur le marché du travail.

Nous considérons donc que le maintien en emploi des travailleurs âgés est la résultante d'actions volontaristes portant sur les trois dimensions que sont la préservation de la santé, le développement des compétences et l'engagement professionnel.

2.3 Un « environnement capacitant »

Le maintien de seniors en activité professionnelle ne s'obtient donc pas sans une démarche délibérée des différents acteurs de l'entreprise. Des conditions précises

²³ Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Presses universitaires de France.

permettent de développer l'implication au travail et, partant, le maintien en activité des seniors.

C'est ainsi que la notion d'« *environnement capacitant* » nous semble particulièrement pertinente pour analyser et comprendre les conditions du maintien et du retour en emploi des seniors. Cette notion englobe plusieurs éléments qui permettent d'identifier cet objectif : organisation du travail, ressources mises à disposition pour faire face aux situations de travail et aux missions confiées, capacité de répondre aux aléas du travail, rôle de l'encadrement, dialogue, liberté d'action des personnes (autonomie), reconnaissance de ce qui est fait, etc.

Cette notion fait référence aux travaux de l'économiste du développement Amartya Sen²⁴ et à son « *approche par les capacités* » ou « *les capacités* ». Pour Sen, contrairement aux approches déterministes, il faut porter une attention forte à la fois à l'environnement, qui doit être le plus « *capacitant* » possible, et à la liberté de choix, qui doit être la plus large possible des personnes. A ces conditions, les personnes peuvent être en mesure de donner sens aux différentes « *capacités* » dont elles disposent, c'est-à-dire à toute l'étendue des possibilités d'action dans leur travail. Le travail peut être un vecteur important de réalisation personnelle. Cette approche originale par « *les capacités* » nous permet de mieux analyser les expériences des entreprises investiguées et de mettre en évidence les conditions de succès d'une démarche de maintien en activité professionnelle des seniors.

2.4 Pas de « *one best way* »

Dans le cours de notre étude, nous n'avons pas cherché à définir un modèle d'action « *standardisable* », sorte de « *one best way* » pour le maintien en emploi des seniors. Notre objectif consiste simplement à faire un état des lieux des pratiques en tentant de les caractériser au regard :

- des domaines d'action couverts et de leur combinaison (santé, compétences, engagement) ;
- de la nature des pratiques suivant qu'elles soient plus ou moins centrées sur l'individu ou/et sur l'environnement et suivant qu'elles soient orientées par des actions sur le champ des ressources humaines ou/et sur le champ des conditions de réalisation du travail ;
- des cibles de l'action (individuel/collectif, seniors/tous les âges) ;
- des temporalités de l'action suivant qu'il s'agisse de démarches préventives ou / et curatives ;
- des modalités de mise en œuvre (cadre de l'action, acteurs impliqués).

²⁴ Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Seuil.

3 Le contexte de l'engagement des actions

Nous avons rappelé, dans la présentation du contexte de cette étude, les justifications de type économique et civique aux objectifs d'allongement des carrières mobilisés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux « *ne font majoritairement pas sens pour les acteurs locaux* ».

Dès lors, il est intéressant de se pencher sur les logiques à l'oeuvre dans les entreprises étudiées, sur la nature des enjeux qui les ont amenées à se préoccuper de la question du maintien en activité professionnelle des seniors. Dans quel type de contexte ces enjeux émergent-ils ? Y a-t-il des contextes qui, plus que d'autres, favorisent une sensibilité des employeurs à cette question ?

Du côté des salariés, qu'en est-il des raisons qui, dans les démarches observées, peuvent conduire un salarié à préférer l'activité à la retraite ? Dans quelle mesure la typologie de Paugam présentée plus haut est-elle opérante pour les décrire ?

L'analyse montre par ailleurs que souvent, des évènements particuliers ont permis aux acteurs de l'entreprise de prendre conscience des enjeux sous-tendus par tel ou tel contexte. La mise en lumière de ces facteurs déclenchant peut être riche d'information sur les indicateurs à surveiller ou sur ce qui peut faciliter la mise à jour d'enjeux liés aux questions d'âge dans les entreprises.

Enfin, un éclairage particulier est apporté sur les dynamiques de dialogue social observées dans les entreprises étudiées, en tant qu'élément favorable à l'engagement de démarches.

3.1 Les grands types d'enjeux au niveau des entreprises

Deux grandes catégories d'enjeux conduisent les entreprises étudiées à se poser la question du maintien en activité professionnelle des salariés âgés : des enjeux de performance d'une part, et des enjeux sociaux d'autre part. Ils sont fortement liés au contexte de l'entreprise (démographie, situation économique, type de métier, évolutions en cours, conditions de travail...), comme la typologie ci-dessous le fait ressortir.

Les cas-types repérés répondent plutôt à des logiques « *défensives* » (le maintien pose *a priori* problème), pour les cas type 1 et 2, et à des logiques « *offensives* » (le maintien est d'abord une condition de pérennité) pour les cas type 3 et 4.

Les entreprises sont citées en fonction du type d'enjeu qui paraît dominant dans leur cas. Mais une entreprise peut se reconnaître dans plusieurs des enjeux repérés.

3.1.1 Cas type 1 : enjeu d'adaptation des compétences

Cette catégorie regroupe des entreprises dont le contexte se caractérise par deux aspects.

D'une part, une forte évolution des métiers et/ou de l'organisation, qui touche en particulier les salariés expérimentés, et qui remet peu ou prou en question la valeur de leur expérience. À l'Edhec, les nouvelles exigences liées à l'internationalisation des programmes et aux liens croissants à établir avec la recherche modifient le profil de l'enseignant idéal : il doit parler anglais, être titulaire d'un doctorat, publier des articles dans des revues internationales. Chez Aamco, le métier de projeteur, principalement occupé par des salariés de plus de 50 ans, est en pleine évolution : l'habileté à manipuler l'outil informatique supplante le graphisme et le « coup de patte » de chacun. Dans certains cas, une menace forte pèse même sur tout ou partie des activités : Despatures a décidé de délocaliser son atelier roubaisien de production de 88 personnes en Tunisie, et Arvato doit en quelques mois reconverter 53 conducteurs de machines vers une plateforme d'appels.

D'autre part, la présence dans les effectifs, en proportion relativement importante, de salariés expérimentés qui ont fait carrière dans l'entreprise. Selon les cas, ces salariés ont eu plus ou moins l'occasion de se renouveler, de développer de nouvelles compétences, ce qui les fragilise au regard des changements en cours.

Les entreprises de cette catégorie ont un enjeu d'adaptation des compétences de leurs salariés expérimentés, voire de reconversion. Cet enjeu est plus ou moins aigu selon le cas : de très curatif pour Despatures, qui doit reclasser 88 salariés sur 2 ans, à très préventif pour Merck, qui a tiré les enseignements d'un précédent plan social et décidé de favoriser la mobilité du personnel pour prévenir les difficultés d'adaptation. Les enjeux de performance liés à l'évolution des compétences se combinent avec la prise en compte d'enjeux sociaux. Si les compétences des salariés anciens ne sont plus parfaitement adaptées aux nouveaux besoins de l'entreprise, Arvato reconnaît néanmoins que ces salariés expérimentés ont contribué au développement de l'entreprise, et entend par conséquent leur porter une attention spécifique. Despatures mobilise l'ensemble des entreprises du groupe Damart pour reclasser les 88 salariés de l'atelier de production, qui ont pour la plupart connu une mono activité dans les métiers de la confection et sont touchés par l'usure professionnelle, caractéristiques susceptibles de compromettre le retour en activité à l'extérieur de l'entreprise. Les salariés de l'Edhec sont de ce point de vue certes plus privilégiés (haut niveau de formation initiale, évolution et formations

régulières), mais l'école se fixe néanmoins pour objectif de les accompagner, y compris dans des projets externes.

Les actions dans lesquelles les entreprises de cette catégorie vont s'engager prioritairement sont des actions de développement des compétences et des capacités d'adaptation, qui passent par la formation, le développement de la mobilité interne, la construction de projets individuels, internes ou externes. Elles appartiennent majoritairement au groupe B (Pratiques à dominante « compétence ») décrit dans le chapitre suivant.

3.1.2 Cas type 2 : enjeu de réduction des coûts liés à la dégradation d'indicateurs de santé

Cette deuxième catégorie regroupe des entreprises dont le contexte se caractérise de la façon suivante :

- souvent par un vieillissement des effectifs : c'est notamment le cas chez Saunier Duval, où l'entreprise connaît, en raison d'une absence de recrutement et d'un turn-over très faible, une augmentation régulière de la proportion de salariés dans les tranches d'âge élevées, ou à la Mairie de Roubaix... ;
- une dégradation de certains indicateurs de santé ou d'engagement au travail : au Centre Léon Bérard, le médecin du travail alerte le DRH sur l'augmentation des cas de longue maladie, d'absences répétées ou d'inaptitudes ; chez Saunier Duval, des problèmes de TMS apparaissent depuis une dizaine d'années et les restrictions d'aptitude concerne presque un tiers des ouvriers ;
- des conditions de travail pouvant entraîner une certaine usure professionnelle : ports de charges et déplacements importants chez Renault Trucks, travail posté et travail au froid chez STEF-TFE, travail à la chaîne et cadences chez Saunier Duval.

Face à une augmentation de l'absentéisme ou des maladies professionnelles, ou encore à des difficultés croissantes pour reclasser des salariés présentant des restrictions d'aptitude médicale, les entreprises ont avant tout identifié un enjeu de réduction des coûts liés à la dégradation de ces indicateurs : coûts indirects en terme de fonctionnement et de désorganisation des ateliers, coût financier direct en cas de licenciement ou de reconnaissance de maladie professionnelle. Si le constat de la dégradation des indicateurs de santé coïncide avec la remise en question de dispositifs de départs anticipés, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises citées, l'urgence à agir en faveur du maintien en activité se trouve encore renforcée, dans la mesure où il reste peu d'autres choix possibles.

Les enjeux sociaux, là encore, participent de l'engagement des actions en faveur du maintien en activité : pour le centre Léon Bérard, les absences maladie du personnel

constituent un paradoxe pour une institution dont le métier est la santé ; pour Hacot Colombier qui s'est engagée pour le Développement Durable, l'enjeu social de préservation de la santé de ses salariés s'intègre complètement dans cette démarche.

Ces entreprises vont d'abord chercher à mettre en œuvre des actions visant à faire face à des situations d'inaptitude, ou à prévenir les situations de pénibilité. Elles appartiennent majoritairement au groupe A (Pratiques à dominante « santé ») décrit dans le chapitre suivant.

3.1.3 Cas type 3 : enjeu de rétention en interne de compétences

Cette troisième catégorie regroupe des entreprises dont le contexte se caractérise par :

- l'existence de savoir-faire liés à l'expérience, stratégiques pour l'entreprise, détenus par des salariés expérimentés. C'est le cas aux Soieries Jean Roze, où les salariés détiennent des compétences spécifiques liées au tissage de tissus haut de gamme, sur un marché de niche, ou de l'entreprise Évolutif, qui a identifié qu'une seule personne possédait une connaissance suffisamment précise des presses et des moules pour gérer les problèmes d'injection, déterminants pour la performance ;
- l'identification d'un risque de perte de ces compétences, qu'il soit lié à des départs en retraite (suite à des départs en retraite nombreux entre 2005 et 2006, l'entreprise Granulats est confrontée à une perte de compétences stratégiques qui va l'inciter à mieux anticiper les prochains départs) ou à un développement des maladies professionnelles ou des inaptitudes risquant d'empêcher l'activité des salariés présents (au centre de Perharidy, c'est l'augmentation des cas de TMS qui alerte l'entreprise sur la possibilité de conserver dans la durée les compétences en place ; à La Biscuiterie, c'est le constat que beaucoup de salariés se plaignent de douleurs) ;
- souvent, une certaine difficulté à trouver du personnel qualifié, en raison de métiers peu attractifs (c'est le cas de la charcuterie Cosme, dont les métiers se caractérisent par une certaine pénibilité), de la situation géographique (celle de l'établissement de Perharidy, loin des centres urbains, ne favorise pas l'emploi des conjoints de salariés), ou du manque de personnel qualifié sur le marché (c'est le cas notamment des entreprises du bâtiment que nous avons étudiées : Cari, Eiffage TP, Ramery) ;
- un contexte économique de croissance, ou au moins de stabilité. Après une période marquée par une stagnation de la demande et des restructurations, Areva doit répondre à de nouveaux chantiers, en assurant la qualité de ses prestations. C'est dans ce contexte que la possibilité de poursuivre la relation de travail au-delà de la retraite est ouverte à certains salariés.

Ces entreprises ont identifié un enjeu de rétention de compétences considérées stratégiques, liées à la pérennité de l'entreprise. Les salariés expérimentés détiennent des savoir-faire longs à acquérir, peu partagés, et/ou que l'entreprise anticipe qu'il sera difficile de remplacer.

Ces entreprises mettent en œuvre des actions visant à favoriser la transmission des savoir-faire liés à l'expérience, mais aussi à garder les salariés expérimentés le plus longtemps possible, par des actions visant à la préservation de leur santé et de leur engagement, voire à prolonger l'activité professionnelle de seniors au-delà de la retraite. Elles appartiennent majoritairement aux groupes A et B décrits dans le chapitre suivant.

3.1.4 Cas type 4 : enjeu de captation et de fidélisation de ressources

Cette quatrième catégorie regroupe des entreprises dont le contexte se caractérise par :

- un contexte économique de croissance : c'est le cas pour des entreprises récentes, en phase de croissance (par exemple In Situ, créée en 2007, dont le développement passe par une démarche commerciale mais également par le recrutement de seniors) et pour des entreprises qui accroissent leurs parts de marché (par exemple Convers, créée il y a 10 ans, qui connaît une croissance d'environ 30% par an, ou Flunch, qui se caractérise par un développement commercial important : ouverture de restaurants en propre, développement de la franchise...);
- des besoins de recrutement liés à ce contexte de croissance ;
- parfois, mais pas toujours, des difficultés de recrutement ou de fidélisation : c'est le cas de Convers ou d'Aidom, qui ont un turnover non négligeable parmi les populations jeunes, ou de Flunch, une activité dans laquelle on vient plutôt par défaut ;
- des activités qui ne sont pas nécessairement hautement qualifiées, mais dans lesquelles l'expérience joue un rôle.

Ces entreprises ont avant tout identifié un enjeu de captation de ressources externes. La fidélisation de ces ressources, au moins pendant un certain temps, apparaît comme une condition pour assurer leur développement. Elles recrutent des seniors parce que l'âge n'est pas une préoccupation, qu'elles ont des besoins de recrutement importants et n'ont donc pas intérêt à écarter toute une frange de candidats potentiels (c'est le cas de Flunch, par exemple).

Elles recrutent des seniors aussi en fonction d'un raisonnement qui les conduit à considérer, d'emblée ou après observation, les salariés expérimentés comme une ressource déterminante pour leur développement.

La valeur ajoutée qu'elles attribuent à l'expérience peut être en lien avec :

- des compétences techniques très pointues : c'est le cas chez In Situ, où le type de compétences recherchées en hydraulique sont nécessairement détenues par des salariés ayant fait une longue carrière dans ce métier ;
- des compétences plus transversales : c'est le cas pour Ségula, qui recherche des compétences de pilotage de projets internationaux et de management ;
- ou enfin avec une certaine maturité, une certaine expérience de vie, qui permet au salarié de mieux faire face à certaines situations de travail : c'est le cas chez Convers, où le client est rassuré par la maturité de la voix, ou encore chez Aidom, où l'expérience de la vie permet d'aborder avec davantage de recul les relations avec les clients.

Certaines entreprises mettent également en avant des enjeux sociaux, voire sociétaux, comme notamment Ségula, qui s'est orientée vers le recrutement de seniors dans le cadre d'un accord cadre avec l'ANPE portant sur la lutte contre les discriminations.

Ces entreprises mettent en œuvre des actions visant à attirer et à fidéliser des salariés, en portant une attention particulière au maintien de leur engagement au travail, à l'évolution de leurs compétences, voire à la préservation de leur santé. Elles appartiennent majoritairement aux groupes B et C (Pratiques à dominante « engagement ») décrits dans le chapitre suivant.

NB : Trois entreprises ne sont pas couvertes par cette typologie d'enjeux. Ce sont des structures qui ont pour vocation de réinsérer des salariés ayant été écartés du marché du travail (Habitat Actif, Arcelor H&E), ou d'aider à la création d'entreprise (Graines d'affaires). Ces exemples donnent à voir, pour les deux premiers, sur des modèles d'activité économique viables qui permettent de maintenir des seniors en activité en s'appuyant sur leurs points forts, tout en prenant en compte leurs limites éventuelles. Et pour l'autre, sur un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise qui semble particulièrement bien adapté à des candidats à l'entrepreneuriat en dernière partie de carrière.

3.2 Les grands types d'enjeux au niveau des salariés

Pourquoi de leur côté, les salariés voudraient-ils travailler plus longtemps, y compris parfois au-delà de la liquidation de leur retraite ? Les enquêtes sur le sujet montrent

que le fait d'être en bonne santé et satisfait au travail sont pour eux les premières raisons de préférer l'activité.

Dans notre étude, c'est essentiellement dans une dizaine de terrains et à travers les témoignages de quelques salariés que nous avons pu recueillir des éléments sur les processus de décision de départ en retraite et surtout de retour au travail après la retraite. Le temps consacré aux analyses sur le terrain ne permettait pas d'analyser cette question de manière très complète, et les éléments restent donc partiels. Mais ces précautions étant prises, les raisons qui guident ces décisions apparaissent néanmoins bien comme étant, au regard de la sphère de la satisfaction au travail et en supposant que la bonne santé est acquise, d'au moins trois ordres : la dimension économique, la dimension de l'intérêt du travail, et enfin la dimension sociale. Chaque cas est particulier, et selon les individus et leur situation, ces dimensions n'ont pas le même poids. Ce sont en tout cas autant d'indications sur ce qui peut constituer des facteurs de satisfaction professionnelle, et donc d'engagement au travail. Ces pistes valent pour réfléchir, d'une manière plus générale, aux conditions à réunir pour que les salariés « vivent mieux » un allongement de la vie professionnelle qu'ils n'avaient pas nécessairement prévu.

3.2.1 La dimension économique

L'aspect financier joue bien sûr un rôle déterminant dans la décision de prolonger son activité ou d'en reprendre une après avoir liquidé sa retraite, à partir de la mise en balance du montant de retraite envisageable à une date donnée de liquidation, avec les besoins au regard de la situation financière (patrimoine, taux d'endettement, situation familiale) de chacun, et les aspirations de vie une fois à la retraite (lieu d'habitation, activités). À Ifremer par exemple, les modifications intervenues sur les conditions de départ en retraite, qui rendent la prime de départ beaucoup moins intéressante, ont amené des salariés à reconsidérer leur date de départ et à la différer. Un salarié de l'entreprise Granulats, contraint de prendre sa retraite plus tôt qu'il ne l'aurait souhaité en raison de problèmes de santé, se retrouve avec une pension trop faible pour vivre correctement et sollicite alors son ancien employeur pour retravailler. Toutefois, dans les cas que nous avons pu observer, la dimension économique du choix vient rarement seule, elle est presque toujours liée à des aspects de satisfaction au travail.

3.2.2 La dimension de l'intérêt au travail

Pour certains salariés, c'est avant tout l'intérêt qu'ils trouvent dans la mission qui leur est proposée qui a déterminé leur décision de reprendre une activité à la retraite, ou de prolonger leur activité dans leur entreprise d'origine. Chez In Situ par exemple, les seniors évoquent la passion du métier (l'hydraulique), plus que le besoin matériel de travailler. Le sens attribué à la mission réalisée n'est pas loin : chez In Situ

comme chez Cari, c'est la valeur attribuée aux actions de transmission qui explique l'engagement des seniors dans cette activité, y compris au delà de la retraite. Dans le cas de Cari, c'est bien le fait de s'être vu proposer en dernière partie de carrière une nouvelle mission de responsable du pôle transmission du savoir qui amène un ancien chef de chantier à vouloir aujourd'hui prolonger son activité après son départ en retraite, preuve que la dynamisation des dernières parties de carrières peut effectivement favoriser le maintien en activité. Chez Cefor, c'est également le besoin de continuer à apprendre et les opportunités offertes dans ce sens par l'emploi occupé (en l'occurrence un emploi de formateur) qui sont mises en avant.

Dans certains cas, les seniors trouvent d'autant plus de plaisir dans les formes de collaboration qui leur sont proposées en situation de cumul emploi retraite qu'ils sont dégagés de certaines dimensions du travail qui leur plaisent moins ou qu'ils ne souhaitent plus assumer (démarches commerciales chez In Situ, contraintes d'organisation de chantier chez Granulats) et qu'ils bénéficient d'une certaine souplesse dans leur organisation. Par exemple, ce salarié de Granulats peut gérer son activité à son rythme, libre d'accepter ou de refuser les missions en intérim qui lui sont proposées. Chez Convers, un senior en cumul emploi retraite apprécie le temps choisi que l'entreprise a mis en place, avec la possibilité chaque semaine de choisir sa plage horaire de travail de la semaine suivante.

3.2.3 La dimension sociale

La dimension sociale ou relationnelle apparaît également très importante dans la décision de rester au travail. Cette dimension renvoie au besoin de garder des contacts sociaux une fois à la retraite, en particulier dans le cas de salariés pour qui le travail occupait une place centrale dans la vie. Elle renvoie également au besoin de se sentir utile et de recevoir de la reconnaissance de ses pairs, de sa hiérarchie ou de ses clients. Chez Granulats, être rappelé par l'entreprise une fois retraité est d'abord une grande source de satisfaction pour les salariés concernés, car leur expertise est reconnue. Chez In Situ, l'identification et la valorisation des compétences des salariés est la condition *sine qua non* du développement de l'entreprise. Les salariés en situation de cumul emploi retraite apprécient que toute l'étendue de leurs compétences soit repérée et valorisée à travers les missions qui leur sont confiées. Ils apprécient également la reconnaissance en direct du client à chaque prestation.

Quels que soient les enjeux pour le salarié, il semble important d'anticiper avec lui la possibilité d'un cumul emploi retraite, en évoquant cette possibilité suffisamment à l'avance par rapport à la date de départ envisagée pour lui permettre de faire le point sur ses enjeux, sur ses attentes et avoir le temps de rechercher la solution la plus adaptée.

Les enjeux des entreprises et des salariés peuvent ainsi théoriquement se rejoindre sur un certain nombre de points, dans la mesure où :

- le besoin d'adaptation des entreprises peut correspondre à un besoin d'apprendre et de rester utile du côté du salarié ;
- l'enjeu de réduction des coûts liés à l'absentéisme et aux maladies professionnelles renvoie pour lui à des enjeux de préservation de sa santé ;
- l'enjeu de rétention des compétences en interne ou de captation de ressources externes peut répondre à des enjeux d'intérêt dans le travail et de reconnaissance du salarié.

C'est le cas dans plusieurs pratiques observées. Néanmoins, certains exemples montrent que cela ne va pas nécessairement de soi, et qu'un travail sur les enjeux est nécessaire pour parvenir à des compromis opératoires. Arvato, par exemple, qui souhaite faire passer des seniors à une activité en centre d'appel, se heurte au peu d'appétence de nombre de ces salariés à changer de métier. Ce manque d'appétence des salariés est en partie lié à des raisons financières (perte progressive de la prime de poste), mais également à des freins en rapport avec l'identité professionnelle et le sens attribué au nouveau métier proposé.

3.3 Les facteurs déclenchant

L'existence des enjeux décrits plus haut n'apparaît pas toujours d'emblée aux acteurs des entreprises. Ils sont souvent révélés par des événements, qui jouent le rôle de révélateurs, de facteurs déclenchant. Ceux-ci apparaissent comme étant de quatre ordres : la prise de conscience déclenchée par un événement interne particulier, l'alerte donnée par un acteur interne sur la dérive de certains indicateurs, l'apport d'un regard extérieur, et enfin l'évolution du contexte externe.

3.3.1 Un événement interne particulier

Dans certains cas, l'entreprise a pris conscience des enjeux liés au maintien en emploi des salariés seniors à l'occasion d'un événement particulier ou d'un problème survenant dans l'entreprise. Par exemple, pour les Soeries Jean Roze, c'est le départ brutal d'un salarié en inaptitude totale et la perte de compétences qui a suivi qui a incité la direction à se pencher sur la transmission des compétences et la prévention de l'usure professionnelle. À la charcuterie Cosme, le constat de difficultés avérées de recrutement a amené l'entreprise à prendre conscience de son intérêt à maintenir autant que possible son personnel actuel en poste, et pour cela à réduire la pénibilité, ce qui jouera également en faveur de l'attractivité de ses métiers. Pour Merck, c'est le constat, lors d'un plan social, de difficultés à reclasser des salariés restés longtemps dans un même poste, sans évolution de leurs compétences, qui fait prendre conscience à l'entreprise du risque de difficulté de maintien dans l'emploi lié à un parcours mono activité.

3.3.2 L'alerte donnée par un acteur interne

L'initiative d'un acteur interne, qui alerte à un moment donné sur l'évolution préoccupante de tel ou tel indicateur, est à l'origine de certaines des démarches observées. C'est le cas pour les entreprises dans lesquelles le médecin du travail a fait part du constat d'une augmentation des plaintes ou des pathologies, comme par exemple à la Mairie de Roubaix, ou d'une évolution préoccupante du nombre de longues maladies, d'absences répétées ou d'inaptitudes (Centre Léon Bérard).

3.3.3 L'apport d'un regard externe

L'intervention d'un tiers externe (Aract, consultants, OPCA, services de médecine du travail) a très souvent joué un rôle dans la maturation de l'entreprise sur ses enjeux de maintien en activité des seniors. Soit un rôle de révélateur : par exemple, pour la Biscuiterie, les analyses démographiques réalisées ont permis à l'entreprise de prendre conscience du vieillissement inéluctable de son personnel, et de son état de santé préoccupant. Chez Aamco, le consultant initialement appelé pour fiabiliser les recrutements identifie en étudiant la pyramide des âges, des enjeux liés au renouvellement des effectifs dans un métier particulier. Soit un rôle d'analyse plus complète de la situation, permettant de mieux cerner une problématique préalablement identifiée au sein de l'entreprise et d'élargir les pistes de travail à envisager. Par exemple, à la Mairie de Roubaix ou au centre de Perharidy, les interventions ont permis d'identifier les causes de l'augmentation de l'absentéisme, des maladies professionnelles ou des plaintes, en lien avec les conditions de réalisation du travail.

3.3.4 L'évolution du contexte externe

Pour certaines entreprises, c'est l'arrêt (ou son anticipation) des dispositifs de retraite anticipée qui, en lien avec les caractéristiques de leur contexte, les a incitées à engager des actions volontaristes de maintien en activité. C'est le cas, notamment, pour la Mairie de Roubaix (disparition des dispositifs de cessation progressive d'activité), pour le centre de Perharidy et Arcelor (fin des dispositifs de préretraite progressive), et pour STEF-TFE (avenir incertain d'un dispositif conventionnel de congé de fin d'activité à partir de 55 ans). La politique gouvernementale en faveur de l'emploi des seniors a donc joué son rôle dans l'évolution des pratiques des entreprises : par exemple, dans un contexte d'évolution des règles sur la retraite, Ifremer a anticipé dans son accord le fait de ne plus pouvoir, à l'avenir, inciter les salariés à partir le plus tôt possible. Pour RCO Doullens, le facteur déclenchant de sa démarche a été l'impulsion donnée par la signature d'un accord sur les seniors et la valorisation du capital humain au niveau du secteur professionnel Papier carton.

3.4 Les dynamiques de dialogue social

Dans près de la moitié des entreprises concernées par l'étude, les démarches mises en œuvre en faveur du maintien en activité des seniors sont plus ou moins directement reliées à la mise en œuvre d'accords négociés au niveau de l'entreprise ou de la branche. Par ailleurs, pour une proportion importante des cas sans accords, les démarches étudiées ont fait l'objet de plans d'action élaborés de manière participative en associant les salariés, l'encadrement et dans certains cas les IRP : c'est le cas à La Biscuiterie, à Aamco, à Perharidy, à la Mairie de Roubaix et chez Hacot Colombier, notamment. Ce constat tend à conforter l'hypothèse qu'un levier d'action important consiste à placer la question au cœur du dialogue social au sein des entreprises.

Quatre entreprises ont négocié un accord portant exclusivement sur les seniors (Thales, Ifremer, La Mondiale, Centre Léon Bérard), une applique un accord conclu au niveau de son groupe (Metal aéro) et une autre un accord conclu au niveau du secteur Papier Carton (RCO Douzens). Aldès a pour sa part négocié un accord sur la diversité des âges. Certaines entreprises envisagent d'ouvrir prochainement des négociations, en lien avec l'application de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) de 2009, et considèrent que les actions d'ores et déjà conduites en faveur des seniors ou d'une population plus large, par exemple en terme de prévention des situations pénibles, les ont plutôt bien préparées à aborder ce sujet dans le cadre du dialogue social.

Plus nombreuses (une dizaine) sont les entreprises qui ont négocié un accord sur la GPEC, ou au moins ouvert des négociations sur ce thème. Dans certains cas, l'accord GPEC comprend un volet senior, plus ou moins développé. D'autres entreprises, bien que n'ayant pas négocié de volet senior, considèrent que la politique qu'elles ont lancée depuis pour cette population est une déclinaison des principes de leurs accords GPEC ; ou que le fait d'avoir commencé à discuter de GPEC a permis de partager avec les représentants du personnel des enjeux sur la mobilité par exemple, ce qui devrait permettre d'avancer plus facilement sur des pistes de travail pour le maintien en emploi des seniors. Certains cas illustrent bien les liens étroits entre les deux sujets, et la difficulté qu'il peut y avoir à faire vivre un accord senior en l'absence d'une dynamique de réflexion sur la GPEC. A titre d'illustration, il est clair à la lecture de l'accord d'Ifremer, que la mise en œuvre de certaines mesures essentielles, par exemple celles relatives à l'identification de types d'activités susceptibles de relever d'une compétence senior, dépendra très fortement de la capacité de l'entreprise à piloter un dispositif de GPEC qui permette d'identifier à moyen terme les emplois à pourvoir.

D'autres types d'accord ont été négociés dans certaines entreprises, qui ne sont pas sans lien avec la question des seniors, au sens de l'intégration de populations

particulières : signature d'un accord sur la diversité chez Cari, et d'une charte de la diversité au niveau du comité de groupe européen chez Areva, d'un accord sur le handicap chez STEF-TFE.

L'existence d'un dialogue social autour des questions de GPEC, ou d'intégration de populations diversifiées, semble ainsi constituer un terreau favorable à la conduite de démarches relatives au maintien en activité professionnelle des seniors. Il en est de même d'entreprises qui se sont engagées dans des politiques de Développement Durable, comme La Biscuiterie ou Hacot Colombier.

nous pouvons donc affirmer que l'identification d'enjeux locaux pour le maintien en activité ou le retour en emploi des seniors, souvent favorisée par la présence d'un élément déclencheur, est un puissant levier pour l'action dans les entreprises. L'existence d'un dialogue social autour des questions de GPEC, ou d'intégration de populations diversifiées, de même que l'engagement dans des politiques de développement durable semblent également constituer des terreaux favorables à la conduite de démarches de maintien en activité professionnelle des seniors.

4 Typologies des pratiques observées

4.1 Description des pratiques

4.1.1 Une diversité de pratiques

L'examen des actions conduites dans ces entreprises, caractérisées par des résultats significatifs en matière de maintien en activité professionnelle des seniors, surprend par la diversité des pratiques recensées. Le chapitre précédent nous donnait à voir la multiplicité des entrées possibles dans la problématique suivant le contexte économique de l'entreprise, sa situation démographique, ses enjeux, l'antériorité de ses pratiques et les caractéristiques de la population. Les éléments qui déterminent les pratiques de l'entreprise sont ainsi d'une extrême diversité.

Plusieurs types de situations de maintien en activité professionnelle sont recensés, depuis des situations de maintien dans l'entreprise jusqu'à des situations de prolongement de l'activité professionnelle en passant par des situations de retour à l'emploi et des situations de maintien en emploi hors de l'entreprise. Le tableau suivant nous donne un aperçu de la répartition des entreprises enquêtées en fonction des différents types de situations de maintien en activité professionnelle :

Situation de maintien dans l'entreprise	Situation de maintien et accompagnement vers l'extérieur	Situation de retour en emploi (recrutement)	Situation de prolongement de l'activité
Renault Trucks Eiffage TP Cosme STEF-TFE Servair SA CARI Ifremer Merck Mairie de Roubaix Hacot Colombier Cofidis Despatures Aidom Biscuiterie de	ARCELOR Edhec Graines d'affaires	Convers CEFOR LM Line In Situ Flunch Habitat actif	Areva In Situ Cari Ramery Granulats

l'Abbaye Evolutif Flunch Arvato AAMCO Roze Perharidy Saunier Duval			
---	--	--	--

4.1.2 Une combinaison des registres d'action et des effets induits

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons qualifié les pratiques de quarante entreprises autour de trois dimensions ou registres d'action suivant que la démarche vise plus ou moins :

- la construction de la santé des salariés ;
- le développement et la valorisation des compétences des salariés ;
- la mobilisation de l'engagement des salariés.

Rares sont les entreprises dont les actions ne s'orientent que sur un registre d'action. Nous constatons une certaine combinaison des registres d'action et de leurs priorités. Ce constat met simplement en évidence qu'il n'y a pas forcément d'opposition entre des actions qui viseraient la santé, les compétences ou l'engagement des salariés mais plutôt une complémentarité. Il n'y a pas non plus de liens directs de cause à effet, l'ensemble des registres pouvant interagir les uns avec les autres et se traduire par des effets induits.

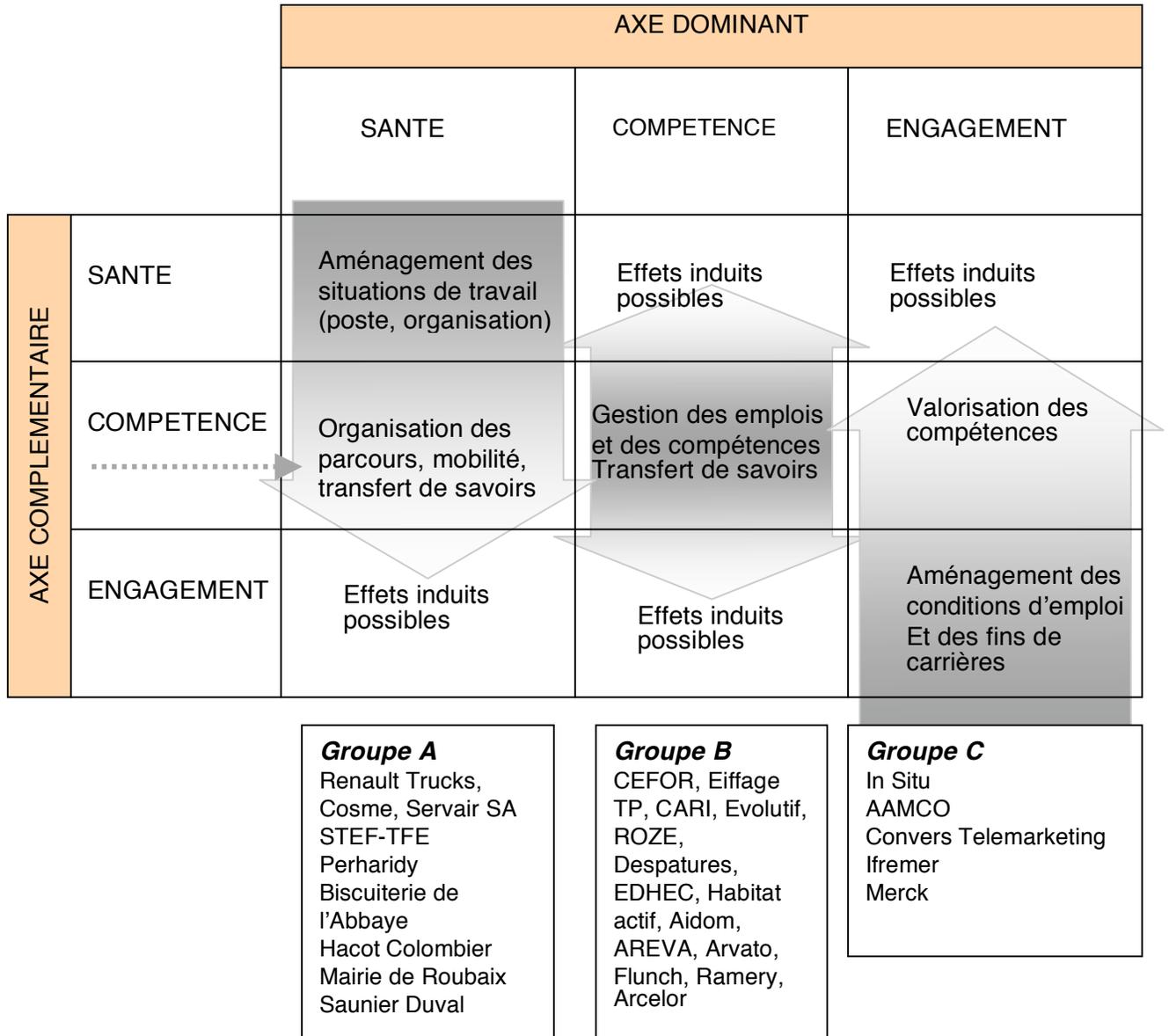
Cette complémentarité se vérifie souvent en situation réelle de travail où nous pouvons observer que la déficience physique de certains opérateurs peut-être compensée par des savoirs faire liés à l'expérience du travail généralement défini sous le terme de savoir faire de prudence ou/et des coopérations entre collègues.

La mise en œuvre d'actions qui visent le transfert de ces savoir faire favorise tout autant la préservation de la santé des individus que le développement et la reconnaissance des compétences. Les actions conduites par les entreprises ROZE et SERVAIR sont illustratives sur ce point.

Ainsi, plutôt que de dissocier ces registres d'action nous avons fait le choix de les associer du point de vue de leur complémentarité et de leurs effets induits en distinguant :

- l'axe dominant qui correspond au principal registre sur lequel l'entreprise inscrit ses actions et qui renvoie à des enjeux forts compte tenu du contexte ;
- l'axe complémentaire à partir duquel l'entreprise renforce parfois sa démarche.

Cette première répartition des pratiques en fonction du caractère dominant des registres d'action nous permet d'observer trois grandes tendances que nous pouvons reprendre dans le schéma ci-dessous :



4.1.2.1 Les pratiques à dominante « santé » (groupe A)

Il s'agit principalement d'entreprises du secteur industriel et du secteur tertiaire dont les métiers s'accompagnent d'une certaine forme de pénibilité liée à des activités manuelles ou de relation de service et souvent une faible qualification. Le principal registre d'action est centré sur des actions en lien avec la santé et des démarches

visant la prévention des risques d'usure professionnelle ou la réduction de l'absentéisme.

Les actions visent en général tous les âges, même si elles sont initiées pour une catégorie spécifique de salariés liés par un métier, un service ou une problématique comme les inaptitudes. Deux types de pratiques sont fréquemment recensés :

- celles qui consistent à faire face à des situations d'inaptitude (Saunier Duval et Renault Trucks par exemple) ;
- celles qui consistent à prévenir les situations de pénibilité, généralement dans l'optique de prévenir la survenance de maladies professionnelles comme les troubles musculosquelettiques.

Même si le domaine d'action principal reste du ressort de la santé au travail, nous observons pour certaines entreprises des actions complémentaires qui s'inscrivent sur le champ des compétences. Le cas de Perhardy est illustratif puisqu'en partant d'une problématique d'usure, des liens ont été progressivement construits entre les actions de prévention, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion des parcours professionnels. D'autres entreprises comme Saunier Duval ont cherché à favoriser la mobilité en privilégiant les recrutements internes. Enfin, certaines entreprises comme la Biscuiterie ou Servair développent la transmission des savoir faire de prudence.

L'élargissement du champ d'action se fait aussi chemin faisant, sans avoir constitué un objectif initial de la démarche. Ainsi, à Servair, la mise en place des Unités de Production Individuelle, qui visait à répondre à une réduction des maladies professionnelles a contribué à développer les compétences des opérateurs (intégration du contrôle qualité et gestion de l'ensemble de la production de série).

Agir en faveur de la santé, c'est aussi penser des formes d'organisation du travail qui redonnent aux individus et aux collectifs la capacité d'agir en situation pour mieux faire face à ce qui n'est pas résolu par avance ; c'est penser des formes d'organisation qui laissent place au développement des compétences.

4.1.2.2 Les pratiques à dominante « compétence » (groupe B)

Ce groupe d'entreprises est plus difficilement identifiable tant il renvoie à des secteurs d'activité différents et une diversité de métiers aussi bien caractérisés par des activités manuelles ou des prestations intellectuelles. Quels que soient les niveaux de qualification, la dimension « compétence » est centrale et elle renvoie directement à des enjeux stratégiques pour assurer le développement ou la pérennité de l'entreprise.

Dans un premier temps, l'accent est mis sur les compétences clés que l'entreprise souhaite conserver (Areva, Cosme, AAMCO), acquérir (Segula, CARI, Ramery, Aidom...) ou chercher à transmettre (Eiffage TP, Roze, Granulats...). Il peut aussi s'agir de situation de crise qui, dans le cadre d'un plan social, nécessite de réfléchir au reclassement des salariés et à leur employabilité. Sur ce point, l'exemple de Merck met en évidence l'importance de prévenir l'obsolescence des compétences.

Dans un second temps, la question du parcours professionnel et de ses évolutions possibles, peut être envisagée comme un élément de motivation des salariés en même temps qu'un moyen de conserver ou d'accroître leur capital humain, et donc un facteur favorisant la maintien en emploi. Des actions complémentaires sont généralement entreprises aussi bien sur le champ de la santé que sur celui de l'engagement en fonction des caractéristiques de l'entreprise et de sa population. Il s'agit avant tout de transmettre puis pour cela de fidéliser, soit en préservant la santé (pour les métiers les plus exposés), soit en proposant des conditions d'emploi et de travail aménagées et attractives.

Même si notre méthodologie d'étude concernant le choix des entreprises à investiguer ne nous permet pas de conduire une analyse quantitative des pratiques d'entreprises, il nous semble que l'entrée par les compétences semble être un puissant motif et un objet d'action pour les entreprises. Plusieurs hypothèses sont possibles :

- la sensibilisation plus forte des acteurs RH sur ce champ ;
- l'existence d'outils comme le bilan de carrière, entretien de carrière ou de dispositifs comme le DIF ou la VAE qui paraissent plus simples à mobiliser par rapport à une réorganisation du travail ;
- l'impulsion donnée par la GPEC et le lien avec les actions seniors.

4.1.2.3 Les pratiques à dominante « engagement » (groupe C)

Le groupe C correspond presque exclusivement à des entreprises du secteur tertiaire caractérisées, soit par une croissance de l'activité et le positionnement sur un marché très spécifique, soit par une évolution de l'activité et des métiers. La question de la professionnalisation de l'entreprise semble assez centrale et renvoie à des enjeux en matière d'attractivité, de fidélisation et de professionnalisation du personnel. Le principal domaine d'action est la mobilisation de l'engagement des salariés à travers une valorisation du métier et des compétences et un aménagement des conditions d'emploi et des fins de carrière.

Certaines entreprises ont engagé des actions visant à la prolongation d'activité au-delà de l'âge de la retraite de certains de leurs collaborateurs (Areva) ou visé au recrutement de retraités (Convers, In Situ). Par ailleurs, certaines notent une

inflexion des anticipations de certains salariés vers un prolongement de leur activité (Eiffage TP, Thalès, Aidon Services). D'autres enfin, qui ont affiché une attitude « *seniors friendly* », ont reçu des candidatures spontanées émanant de seniors, y compris de personnes en retraite (Convers Télémarketing, Segula Technologies).

Ces cas concernent plutôt des métiers avec une technicité importante, d'autant plus valorisée qu'elle reste rare sur le marché du travail (experts d'Areva ou d'In Situ, compagnon d'Eiffage TP, ingénieurs projets de Segula Technologies) ; ce qui, du point de vue de la satisfaction au travail, correspondrait à la logique de l'*homo faber*. On peut souligner également que les modalités de poursuite d'activité proposées sont souples, notamment en ce qui concerne le temps de travail (Convers Télémarketing, Areva) et le statut, qui n'est pas nécessairement celui du salariat traditionnel (Areva via une solution de portage ; CARI et Cefor LM Line via le cumul emploi-retraite) et qui peut aller jusqu'à l'essaimage d'entreprises (Aidom Services, Edhec).

Enfin, l'environnement de travail en termes de relations professionnelles (encadrement, collègues), d'autonomie, de reconnaissance, de sens du travail est également déterminant (Cefor, In Situ). Il s'agit moins d'une action concrète que d'un modèle de management et d'organisation en cohérence avec la stratégie de l'entreprise pour lequel développement de l'entreprise et valorisation des compétences des salariés sont étroitement liés.

Nous ne mettons pas en opposition stricte entre ces trois groupes d'entreprises ; tout d'abord, en raison des interactions fortes qui existent entre ces trois registres d'action « *santé, compétences, engagement* » ; ensuite en raison de la dynamique que l'on observe dans la mise en œuvre des actions qui se traduit tout à la fois par un apprentissage de l'entreprise et de ses acteurs, une appropriation des problématiques et souvent un changement de représentation, laquelle permet progressivement d'élargir le champ des actions et de relier des disciplines et des fonctions.

La bonne pratique ne réside pas tant dans la largeur du champ d'action qui pourrait supposer la couverture de ces trois registres mais dans la qualité des interactions entre chacun d'eux au regard de l'effort de problématisation mené par l'entreprise et les acteurs impliqués dans la démarche.

Il nous paraît ainsi important de s'appuyer sur les clés de lecture suivantes :

- la nature des pratiques suivant qu'elles soient plus ou moins centrées sur l'individu ou/et sur l'environnement ;
- les cibles de l'action (individuel *versus* collectif, seniors *versus* tous les âges) ;

- la stratégie d'action suivant qu'il s'agisse de démarches offensives, ou/et préventives ou/et curatives ;
- les modalités de mise en oeuvre.

4.2 Analyse transversale

4.2.1 Des variables d'action hétérogènes

L'étendue des variables possibles, tant du point de vue des caractéristiques de l'entreprise (conditions d'emploi, conditions de réalisation du travail en lien avec les modes de management et de reconnaissance) que du point de vue des caractéristiques de l'individu (capacités, potentialités, motivations), sous-entend nécessairement des interactions complexes et multiples et par conséquent une multiplicité de pratiques. Le maintien en activité professionnelle des salariés se joue dans ces interactions.

Les actions observées dans les entreprises correspondent justement à agir sur ces variables et il semble intéressant de les caractériser suivant qu'elles soient orientées vers :

- l'individu : actions pensées en termes d'appui aux individus mais qui ne modifient pas ou peu les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise ;
- l'environnement professionnel : actions qui supposent un réagencement (poste de travail, organisation du travail, relations de travail, mode de gestion, mode de management).

Les principales actions identifiées dans les quarante entreprises sont recensées dans le tableau 2.

Elles sont nombreuses et ne s'opposent pas les unes par rapport aux autres puisque nous observons des entreprises qui agissent aussi bien en direction des individus que de leur environnement :

- d'une part, il ne s'agit que très rarement d'actions isolées ou ponctuelles. Elles s'inscrivent plutôt dans le cadre d'une démarche globale de prévention, de gestion des compétences, de fidélisation, etc. ;
- d'autre part, qu'elles soient centrées sur l'individu ou sur l'environnement, il existe une interaction entre ces deux dimensions. Par exemple, inciter les salariés à s'échauffer avant de démarrer leur activité suppose de mettre en place des salles dédiées sur le chantier et de dégager du temps pour les salariés. L'action suppose d'agir simultanément sur l'individu et son environnement.

Tableau 2 : Principales actions identifiées		
	Actions orientées vers les individus	Actions orientées vers l'environnement professionnel
Sous l'angle de la santé	Actions d'accompagnement, de sensibilisation et d'information sur les questions d'hygiène de vie et de santé Action nutrition santé Formations gestes et postures Echauffement en salle Ostéopathie	Actions d'amélioration des conditions de réalisation du travail Conception et aménagement des postes de travail Organisation du travail (polyvalence, autonomie, marges de manoeuvre...) Contenu du travail (enrichissement du travail, sens du travail) Organisation et aménagement du temps de travail Relations de travail (collectifs, coopérations...) Management participatif
Sous l'angle des compétences	Actions et dispositifs d'accompagnement individuel des parcours des salariés Reclassement Reconversion Formation VAE Entretiens de fin de carrière	Actions et dispositifs RH de gestion des emplois et des compétences Politique d'intégration Gestion des carrières et des parcours professionnels Prospective métier Politiques de mobilités professionnelles Formation et développement des compétences (création de centre de formation, formation en situation de travail) Transmission de savoirs
Sous l'angle de l'engagement	Actions et dispositifs d'incitation Surcote Essaimage Cumul emploi retraite Portage Mobilité Aménagement des fins de carrière (temps choisi, temps partiel aménagé)	Actions ou/et conditions qui favorisent valorisation des compétences et la maîtrise des exigences liées au travail à mettre en lien avec les modes d'organisation et de management Reconnaissance professionnelle Evolution professionnelle Sens du travail Qualité des relations de travail (entre collègues, entre générations) Appui et soutien de l'encadrement

4.2.2 Les actions orientées vers les individus

Les actions orientées vers les individus prennent plusieurs formes.

Certaines répondent à un objectif de *préservation de la santé* par des actions qui consistent à adapter l'homme au travail et non l'inverse. On y observe des actions du type "nutrition santé", formations gestes et posture, séance d'échauffement et interventions d'ostéopathe sur les lieux de travail. Pour certaines entreprises, les résultats de ce type d'opérations sont jugés décevants et l'on constate une faible participation des salariés. Des raisons culturelles sont invoquées. Nous faisons l'hypothèse que l'écart entre les conditions réelles d'exercice de travail et ce qui est demandé aux salariés pourrait expliquer la réticence de ceux-ci face à ce type de démarche. D'autres entreprises font état de résultats significatifs. Par exemple STEF TFE constate une diminution de 47% de l'absentéisme depuis la mise en œuvre de ses actions de "nutrition santé". Il est difficile ici de valider le lien direct entre cette action et les constats. Néanmoins, la forte implication managériale et l'idée de reconnaître les difficultés rencontrées par les salariés pour faire face aux contraintes de l'organisation (horaires de travail) peut expliquer la réussite de cette action.

Les actions conduites sur le *développement des potentialités* ou en réponse *aux aspirations des salariés* correspondent souvent à des démarches individuelles. Il peut s'agir de l'accompagnement d'un salarié en reconversion ou en vue d'une mobilité externe en mobilisant des dispositifs tels que la VAE, le DIF, le FONGECIF, le bilan de compétences. Il s'agit d'une logique de résolution individuelle des problèmes, pour répondre à des aspirations ou à des difficultés pour le salarié et qui permettent d'élargir la sphère du maintien en emploi des salariés du poste au site ou du site au groupe et, dans certains cas, hors de l'entreprise. Le cas de l'EDHEC est illustratif de ce point. Ces actions sont pensées dans un souci d'attractivité de l'entreprise pour les seniors en leur proposant des conditions d'emploi « sur mesure » avec par exemple un aménagement de temps de travail et des horaires (Convers) ou l'utilisation de dispositifs tels que le cumul emploi retraite ou le portage salarial (In Situ, Cefor, Segula...). Elles sont mises en œuvre « chemin faisant », par une meilleure prise en compte de la diversité des populations au travail et des ajustements à trouver avec l'organisation du travail.

L'ensemble de ces actions peuvent apporter des compléments intéressants à partir du moment où elles s'intègrent dans un projet plus global de prévention ou/et de développement des compétences qui vise aussi la transformation des situations de travail, la modernisation des pratiques RH, l'évolution des modes de management.

La réussite de ces démarches suppose d'accorder une liberté de choix aux salariés et de bénéficier d'une vigilance managériale adaptée. Comme le soulignait une responsable des ressources humaines, « *il y a toujours une dimension personnelle vis à vis de laquelle l'entreprise doit accepter de perdre la main* ». S'agit-il d'une action qui vise une meilleure prise en compte de la diversité de la population, de ses difficultés et de ses aspirations ? S'agit-il d'une action qui s'inscrit dans une logique

de standardisation et de normalisation ou qui rend systématiquement l'individu responsable de ses propres difficultés ?

4.2.3 Les actions orientées vers l'environnement

4.2.3.1 Amélioration des conditions de réalisation du travail

Concernant l'amélioration des conditions de réalisation du travail, différentes pratiques ont pu être observées :

- *l'aménagement des postes de travail* : aménagement de "postes doux" pour permettre le reclassement en interne, actions correctives pour abaisser la pénibilité de certaines situations de travail (adaptation du matériel par exemple) et actions d'anticipation à l'occasion des projets de conception. Ces démarches s'appuient généralement sur une approche ergonomique en sollicitant des experts externes à l'entreprise (Cosme, Biscuiterie, Mairie de Roubaix), en formant des personnes ressources en interne ou en recrutant des ergonomes comme chez Saunier Duval et Servair. Certaines entreprises s'appuient sur le Document Unique ou s'outillent en mettant en place une cartographie de la pénibilité des postes afin de hiérarchiser leurs projets d'amélioration des conditions de travail (Renault Trucks, Saunier Duval) ;
- *l'organisation et le contenu du travail* : il s'agit d'améliorer les situations de travail en allant au-delà de la seule prise en compte des capacités physiques des individus. Les actions menées prennent alors plusieurs formes depuis de nouvelles répartitions du travail avec la mise en place de la polyvalence (Biscuiterie de l'Abaye), des actions sur la charge de travail (Mairie de Roubaix, Centre de Peraridy) jusqu'à l'évolution des modes de production. Sur ce point, l'objectif de Saunier Duval a consisté à casser le rythme de travail à la chaîne. Une évolution radicale a été mise en place avec le concept du « *One piece flow* » qui met fin au travail parcellisé et « *enligné* ». Cette organisation réduit la répétitivité des gestes. Chaque opérateur monte désormais le produit de façon quasi-complète. Il le déplace sur un chariot pour suivre les différents stades de fabrication et les zones d'approvisionnement successives. Les temps de cycle ont ainsi été rallongés en cherchant le meilleur compromis entre intérêt du travail, variété des gestes et capacité de mémorisation.

La mise en œuvre de ces actions constitue généralement un projet impliquant plusieurs acteurs (salariés, encadrement, médecin, ergonomes, concepteur, direction...). Mobiliser les acteurs sur un tel projet, et en particulier les salariés concernés, constitue également une forme de reconnaissance de leur travail et des difficultés qu'ils rencontrent. Cette condition est déterminante pour que ces actions aient un véritable effet.

4.2.3.2 Pratiques de gestion des ressources humaines

Les actions de gestion des ressources humaines relèvent de plusieurs types :

- *les pratiques de recrutement et d'intégration* : certaines entreprises développent une stratégie de recrutement ciblée sur les seniors. L'objectif consiste alors à concilier les besoins de l'entreprise en compétences et les profils disponibles sur le marché du travail (exemple d'In Situ). Pour d'autres entreprises, l'âge ne constitue pas un critère de recrutement et l'opportunité de recrutement d'un senior l'amène à cibler progressivement sa stratégie de recrutement (Convers). Pour d'autres enfin, il s'agit d'équilibrer la pyramide des âges en recrutant à tout âge (CARI), à faire face à des difficultés de recrutement (Cosme). Dans une optique d'intégration durable des salariés, ces entreprises s'efforcent généralement de fidéliser leurs salariés (CARI, In Situ, Cosme...) par des actions d'aménagement des conditions d'emploi (temps de travail) et des conditions de travail ;
- *la formation et le développement des compétences* : l'enjeu consiste à faire face aux changements importants que connaissent les entreprises. Ces changements sont liés à une évolution continue des métiers, des technologies et des organisations, des relations avec les clients... Le niveau d'anticipation est le premier élément qui distingue les actions menées par les entreprises enquêtées. Parfois, il s'agit de faire face à une fermeture de site en constituant un dispositif d'accompagnement des salariés (VAE, Bilan de compétences, formation, reclassement). L'objectif consiste à proposer des solutions en matière de reclassement interne (Despatures) ou de reconversion professionnelle. Pour d'autres entreprises, l'objectif consiste à mener une réflexion une démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) en identifiant les facteurs d'évolution qui auront un impact sur les métiers et les compétences. Une attention est portée au développement des compétences tout au long de la vie professionnelle par la formation, les évolutions professionnelles, la reconnaissance de l'expérience. Au regard de la population senior, les actions menées s'inscrivent autour de deux logiques : une logique d'adaptation des compétences en réponse aux risques d'inemployabilité des seniors eu égard à leur formation initiale plus modeste ou à leur forte ancienneté dans le même emploi ; une logique de valorisation des compétences associée au développement de l'entreprise qui s'accompagne d'un investissement en formation quel que soit l'âge ;
- *la gestion des carrières et des parcours professionnels* : le principal objectif consiste à favoriser le maintien ou le renouvellement de l'intérêt au travail en mettant en place des plans de déroulement de carrière qui intègrent des évolutions professionnelles verticales mais aussi horizontales dans ou hors de l'entreprise. (CARI, EDHEC, Evolutif, Aidom). Ces démarches supposent la mise en place d'outils tels que les entretiens individuels, les référentiels de

- compétences, etc. Il s'agit également d'éviter l'exposition prolongée des salariés à des risques d'usure professionnelle (Perhardy, biscuiterie, Eiffage) ;
- *la transmission de savoirs* : cette action figure fréquemment dans les accords GPEC. C'est un moyen de favoriser un prolongement de l'activité professionnelle lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies, soit liées à l'organisation de l'acte de transfert lui-même (méthodologie, formation, temps alloué), soit liées au sentiment d'utilité et de reconnaissance qui peut en découler. Ces actions constituent un enjeu de performance pour préserver des compétences clés (Roze, Evolutif). Elles sont également envisagées pour permettre des parcours de professionnalisation et des coopérations intergénérationnelles. Les entreprises CARI et Ramery ont créé un centre de formation interne qui s'appuie sur un corps de formateurs seniors et qui s'articule avec un dispositif de tutorat par lequel chaque nouveau stagiaire se voit attribuer un tuteur qui l'accompagne dans son travail quotidien durant toute la période de formation. Ces actions sont pensées pour préserver la santé des salariés, soit par un aménagement de l'activité et la « mise à l'abri » de certaines contraintes, soit par le transfert de savoirs de prudence. Dans l'entreprise Roze, qui compte 19 salariés, une équipe de trois tuteurs a été mise en place pour permettre aux jeunes de se confronter à une diversité de pratiques et, ce faisant, de construire la leur. Il a ainsi été possible d'identifier des savoir-faire permettant aux salariés de préserver leur santé, tout en répondant aux objectifs de production et de qualité.

4.2.3.3 Systèmes de management

Les modes de management et de reconnaissance se révèlent décisifs sur le registre de l'engagement au travail. Les conditions favorables se jouent dans l'exercice même de l'activité au regard des possibilités de coopération entre pairs, de coopération avec les jeunes générations, du niveau d'autonomie, des marges de manœuvre, de l'appui de l'encadrement, du sentiment d'utilité, du sentiment de voir ses compétences valorisées... Dans l'entreprise In Situ, au-delà de l'aménagement des conditions d'emploi, la dynamique du collectif, les coopérations avec les plus jeunes et le sens accordé au transfert de compétences favorisent l'implication des seniors et les incitent à prolonger leur activité. Ces mêmes conditions favorisent la réussite des actions précédemment citées (transmission, développement des compétences, organisation et contenu du travail...) lorsqu'elles s'appuient sur une valorisation du travail des salariés et leur implication dans les projets. De la même manière, la sensibilisation de ligne managériale au maintien en activité des seniors peut constituer une action prioritaire.

Plusieurs leviers d'action sont donc mobilisés et combinés pour concourir au maintien en emploi des seniors. Pour certaines entreprises, ces actions s'accompagnent de résultats significatifs. Pour d'autres, il s'agit seulement d'une réponse partielle, temporaire, voire opportuniste aux problèmes. Il n'existe pas de

solution unique. C'est l'agencement particulier du dispositif socio-technique de l'entreprise qu'il s'agit de concevoir, de moderniser ou d'interpeller.

Plusieurs éléments permettent de comprendre les stratégies des entreprises :

- d'une part, elles sont liées au système de valeurs de l'entreprise, à savoir la place des salariés dans l'entreprise et la valeur attribuée au capital humain. Les travailleurs vieillissants n'ont pas que des limites ou des handicaps qu'il s'agirait de combler. Ils sont aussi porteurs de potentialités et de capacités à préserver, à accompagner et à développer dans une optique mutuellement profitable pour l'entreprise et ses salariés ;
- d'autre part, elles sont le résultat d'un processus fait d'histoires, de changements, de rencontres, de controverses, d'apprentissages qui façonnent progressivement ses pratiques.

4.2.4 La population ciblée par les actions

S'intéresser au maintien en emploi des seniors revient à prendre en compte les mécanismes d'usure professionnelle, d'exclusion et de désengagement du travail et à mettre en oeuvre des actions spécifiques afin d'inverser ces évolutions. Toutefois, l'âge n'est pas un critère suffisant pour expliquer ces mécanismes. Ceux-ci résultent davantage des relations entre les parcours des personnes (quel parcours d'exposition ? quel parcours professionnel ? quelle identité professionnelle ?) et les évolutions de l'entreprise (de l'organisation, de l'environnement technique, des dispositifs de gestion, du management).

Plusieurs typologies d'actions suivant qu'elles soient ciblées seniors ou non ou suivant qu'il s'agit d'actions individuelles ou collectives sont identifiables. Le tableau 3 propose une répartition des actions en fonction des cibles visées.

Tableau 3 : Répartition des actions		
	Actions individuelles	Actions collectives
Ciblées seniors	Recrutement Prolongement de l'activité	Accompagnement et aménagement des fins de carrières
Tous les âges	Reclassement Reconversion Réduction des contraintes de travail	Réduction des contraintes de travail Valorisation des compétences Gestion des parcours et des évolutions professionnelles Transmission des compétences

Les actions individuelles ciblées seniors correspondent à des démarches de recrutement de seniors ou de prolongement de l'activité au-delà de l'âge de départ en retraite. Elles se traduisent par un aménagement spécifique du cadre d'emploi (temps partiel, cumul emploi retraite, statut) et une convergence d'intérêts entre les deux parties. Les cas de Convers, Cefor, In situ sont illustratifs sur ce point.

Les actions individuelles qui visent tous les âges correspondent à la gestion de situation de rupture dans le parcours des salariés quel que soit leur âge. Les exemples les plus concrets sont les actions de reclassement de salariés sur des postes aménagés ou un accompagnement pour une reconversion à un autre métier dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Ces actions individuelles constituent un projet qui implique plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise (médecin, agefiph, RH, ergonomes,...). La multiplication des cas de maintien individuel amène certaines entreprises à construire une politique collective. Dans ce cas, la réflexion sur la prévention et les parcours s'ajoutent au traitement curatif. (Renault Trucks et Saunier Duval).

Les actions collectives ciblées seniors correspondent généralement à des actions d'aménagement et d'accompagnement des fins de carrières. Elles sont le fait de plus grandes entreprises avec des politiques RH plus structurées qui tentent d'intégrer la diversité de la population (cf. Areva, Eiffage)

Les actions collectives qui visent tous les âges sont les plus fréquentes. Ce sont des démarches qui s'inscrivent tout autant sur le champ des ressources humaines que sur celui de l'amélioration des conditions de réalisation du travail. Les questions qui se posent pour les seniors sont alors valables pour l'ensemble des salariés. Dans cette perspective, il s'agit de passer d'une gestion de l'emploi par l'âge à une gestion de tous les âges en engageant des mesures de correction et de prévention de l'usure pour tous les salariés, en assurant la continuité des savoir-faire et des compétences, en développant une réflexion prospective dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines. (cf. Biscuiterie, Mairie de Roubaix...).

4.2.5 La stratégie d'action

L'analyse des actions conduites met en évidence trois principales approches : curative, préventive ou offensives.

L'approche curative se traduit par des actions mises en œuvre en réponse à des problèmes qui n'avaient pas été traités avant leur manifestation. C'est l'apparition du problème qui donne l'alerte. Il peut s'agir d'un cas de TMS, d'une inaptitude, d'une détérioration du climat social, d'une augmentation de l'absentéisme, du départ de quelques salariés... Dans certains cas, des mesures sont prises dans l'urgence mais sans véritable modification des facteurs générateurs de difficultés. L'entreprise

sollicite fréquemment un acteur extérieur pour l'aider à comprendre la situation et construire un plan d'action adapté, comme dans le cas d'AAMCO ou de la Mairie de Roubaix. Il s'agit néanmoins d'une première étape avant une phase préventive.

A contrario, l'approche préventive se traduit par des actions en vue d'anticiper et de limiter les risques d'apparition du problème. Ces actions s'inscrivent dans le cadre d'un projet stratégique qui mêle actions curatives (aménagement des postes, reclassement) et actions préventives (ergonomie de conception, suivi des indicateurs, organisation des mobilités internes, etc.). Des moyens importants sont alors dégagés pour mettre en œuvre ces actions en terme de ressources internes, de formation, d'accompagnement, d'investissement. (Cf. Cari, STEF TFE...).

D'autres entreprises, généralement en phase de développement, mettent en place des démarches résolument offensives. Il ne s'agit pas de faire face à un problème ou d'anticiper l'apparition d'une difficulté probable. Les conditions favorables au maintien en activité professionnelle des seniors sont justement celles qui participent au développement de l'entreprise (In Situ, Cefor, Graines d'Affaire).

Les actions en faveur du maintien en emploi dépassent résolument la gestion *a posteriori* des problèmes dans l'entreprise. L'objectif idéal consiste à intervenir pour l'ensemble de la population. Pour beaucoup d'entreprises, ce n'est pas l'âge qui constitue un critère mais le métier, la qualification, le service, etc. Il s'agit également de s'appuyer sur une approche préventive tout en considérant que des actions de correction et d'accompagnement individuel resteront nécessaires. Enfin, ce cheminement suppose un travail de suivi des actions menées et de capitalisation. Aussi, la bonne pratique est celle qui réunit progressivement les conditions pour se rapprocher de cet idéal. Le paragraphe suivant permet d'illustrer ce point.

4.2.6 Les modalités de mise en oeuvre

4.2.6.1 Le cadre de l'action

Pour la majorité des entreprises enquêtées, la mise en œuvre des pratiques passe par la structuration d'un projet sans que celui-ci ne soit associé au maintien en emploi. On ne parle pas du projet « *maintien en emploi* » mais du projet « *prévention des TMS* » ou du projet « *transfert de savoir-faire* ». Le projet est avant tout associé à la problématique toujours spécifique de l'entreprise. Néanmoins, dans quelques rares cas d'entreprises comme CEFOR, les pratiques ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un projet qui viserait une évolution de l'environnement. Les conditions favorables au maintien et au développement des personnes y sont préexistantes et principalement déterminées par les choix d'organisation et le style managérial.

Le cadre de l'action varie suivant les entreprises. Pour certaines (CARI, EDHEC...), le projet fait suite à la négociation d'un accord. Pour d'autres, le projet s'inscrit dans le cadre d'une démarche concertée qui prévoit l'implication du CE ou du CHSCT. Enfin, pour d'autres encore, il s'agit soit d'un projet de direction, en particulier pour les petites entreprises (ROZE, In Situ), soit d'un projet généralement piloté par le service RH de l'entreprise.

4.2.6.2 Les acteurs impliqués

De multiples acteurs peuvent être impliqués dans le projet : les acteurs à l'origine du projet et les acteurs associés à sa mise en œuvre.

Concernant les acteurs à l'origine du projet, une forte impulsion est généralement donnée par la direction de l'entreprise, ce qui témoigne de la dimension stratégique des questions associées au maintien en emploi des seniors. Suivant la taille de l'entreprise, ce sont parfois les acteurs RH qui agissent en relais de la direction pour initier le projet. D'autres acteurs et notamment le médecin du travail, peuvent aussi jouer un rôle « *d'alerte* » et inviter l'entreprise à engager des actions comme au Centre Léon Bérard par exemple.

Concernant les acteurs associés à la mise en œuvre des actions, plusieurs familles d'acteurs peuvent être identifiées :

- les acteurs des services support de l'entreprise (RH, prévention, sécurité mais aussi qualité, méthode, bureau d'études) ;
- les acteurs des services opérationnels et en particulier l'encadrement ;
- les salariés eux-mêmes ;
- les représentants des salariés ;
- les acteurs externes à l'entreprise (médecin du travail, consultant...).

La nature des acteurs associés est intimement liée au champ du projet et aux choix méthodologiques de conduite du projet. Au centre Perhardy ou à la Mairie de Roubaix, la mise en œuvre du projet passe dans un premier temps par l'accompagnement d'un intervenant extérieur afin de mieux cerner la problématique. Le projet passe ensuite par un rapprochement des données sociales avec d'autres indicateurs et indirectement un rapprochement des services. Une étape d'analyse du travail semble également indispensable et celle-ci s'appuie notamment sur la prise en compte du point de vue des salariés. Enfin, la définition du plan d'action s'inscrit dans le cadre d'une démarche concertée et participative.

Globalement, les projets menés par les entreprises font rarement l'objet d'une démarche unilatérale ou sont rarement le fait d'un seul acteur. Nous constatons au début de ce chapitre que les actions en faveur du maintien en activité

professionnelle des seniors supposaient de combiner plusieurs domaines d'actions (santé, compétences, motivations). Cette combinaison implique également un rapprochement des acteurs de la santé, de la GRH, de l'organisation, de la gestion et du travail. Ce rapprochement passe par des espaces où s'organisent la confrontation des points de vue, l'apprentissage et la mise en cohérence des actions. Dans ce sens, les modalités de conduite de projet dans l'entreprise seraient un préalable à ce qui pourrait constituer un « *environnement capacitant* ».

5 Les enseignements

Au terme de cette étude, trois enseignements principaux peuvent être dégagés de l'observation des pratiques de quarante entreprises engagées, à des degrés divers, dans le maintien en activité des seniors²⁵. Ces enseignements concernent d'abord la cible des actions engagées. La catégorie seniors pose problème : non seulement en termes de définition, mais aussi en tant que catégorie opératoire. Les entreprises cherchent à agir sur des problématiques de liens entre pénibilité et santé, de gestion des compétences (recrutement, fidélisation, transfert de savoir faire), sur la motivation et de l'engagement, mais rarement pour une catégorie abstraite de seniors définie *a priori* même si ces actions peuvent avoir des effets notables pour les plus âgés (5.1). C'est d'ailleurs lorsque les actions mises en œuvre cherchent en premier lieu à répondre à des enjeux pragmatiques bien identifiés que l'on peut noter les résultats les plus encourageants (5.2). Les actions repérées visent en priorité à répondre à une problématique définie pour une population limitée (mais pas nécessairement sur la seule base de l'âge). Néanmoins, les phénomènes d'apprentissage organisationnel générés par le suivi de ces actions tendent à étendre leur champ d'application. On assiste alors à une émergence de nouvelles pratiques de GRH qui cherchent à combiner le développement du capital humain et la préservation de la santé au travail pour l'ensemble des âges (5.3).

5.1 Les seniors : quelle catégorisation pour l'action ?

Il existe une pluralité de définitions, parfois antagonistes, des seniors : l'âge, en valeur absolue ("*les plus de...*") comme en valeur relative ("*les plus âgés*") ; la proximité avec l'âge de la retraite (ou de cessation habituelle d'activité dans un contexte donné) ; l'ancienneté, qui peut être gage d'expérience cruciale mais aussi être perçue comme un indice de mauvaise capacité d'adaptation dans un environnement changeant. Dans certains contextes, le vieillissement reste associé à l'idée de perte (de compétence, d'envie, de tonus, de santé...) et tend à devenir synonyme de « *fragilisation* ». Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux contribuent, eux aussi, à ce flou catégoriel en introduisant, dans le débat public, leurs propres définitions : les bornes d'âges bien sûr (les 55-64 ans de la stratégie européenne pour l'emploi ; les plus de 50 ou les plus de 55 ans dans le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale 2009, les plus de 45 ans pour l'entretien de seconde partie de carrière préconisé dans l'accord national interprofessionnel d'octobre 2005), mais aussi la durée d'activité ou les conditions

²⁵ Des enseignements complémentaires sont présentés dans le guide pour l'action regroupant 10 fiches pratiques dont le détail est présenté en annexe 3 du présent rapport.

d'activité (par exemple dans les négociations sur les régimes de retraite et sur la prise en compte de la pénibilité).

Les entreprises disposent ainsi de définitions plurielles des seniors. Outre l'utilisation des seuils d'âges, pensés en référence aux seuils inscrits dans les dispositifs légaux et conventionnels pour organiser les fins d'activité, la catégorie « seniors » renvoie à trois figures idéales-typiques : le « *senior-fragile* », le « *senior-dépassé* » et le « *senior-expert* ». À chacune de ces figures correspond un type de solution privilégié.

5.1.1 Trois figures idéal-typiques de seniors

La première figure (le « *senior-fragile* ») est largement issue des entreprises industrielles et du bâtiment. Le travail y est pensé comme une épreuve de force mobilisant totalement le corps : le port de charges, les gestes répétitifs, le travail en horaires décalés (et notamment le travail de nuit), le travail en extérieur exposé aux intempéries, l'exposition aux bruits notamment ont des répercussions sur la santé. Dans ce contexte, le maintien en activité est d'abord pensé sous l'angle médical pour trouver des solutions d'aménagement réduisant les contraintes pour les plus âgés (par exemple Unité de Production et de Progrès à Renault Trucks) qui peut conduire à envisager des actions plus préventives pour l'ensemble des générations. Le maintien s'accompagne souvent de la recherche de moyens d'organiser des solutions de retrait progressif : le temps reste une monnaie d'échange dans le traitement *a posteriori* des difficultés du travail. Une réduction du temps de travail en fin de carrière (éventuellement couplée avec des mécanismes de compensation salariale et de maintien des cotisations sociales), ou la mobilisation d'un Compte Epargne Temps peuvent alors permettre de ménager des voies de sorties anticipées et/ou progressives en l'absence de mécanismes officiels de préretraite pour une partie des seniors (par exemple : Saunier Duval ECCI, ASF Arvato Services).

La deuxième figure (le « *senior-dépassé* ») est plus fréquente dans des entreprises du secteur des services, notamment dans celles ayant connu récemment d'importants changements. Dans ce contexte, ce sont des salariés ayant en général une trentaine d'années d'ancienneté, qui ont souvent réalisé leur carrière dans la même entreprise, qui ont été recrutés avec un faible niveau de qualification et qui ont eu peu accès à des opérations de maintien et de développement de leurs compétences. Ces salariés sont fragilisés lorsque leurs compétences se trouvent insuffisantes par rapport aux besoins des entreprises qui peuvent chercher à leur substituer des plus jeunes. Des entreprises comme Cofidis, La Mondiale, mais aussi le Centre de Perharidy ou le Centre Léon Berard sont particulièrement concernées par cette problématique d'accompagnement d'une partie de leur population plus âgée vers de nouveaux métiers, ou dans des changements de métiers.

La troisième figure (« *senior-expert* ») se trouve à la fois dans des entreprises de haute technologie et dans des entreprises où le processus d'apprentissage des métiers nécessite un temps long en situation professionnelle (des entreprises du BTP comme Ramery, ou des entreprises de type artisanal misant sur la qualité comme stratégie de différenciation vis-à-vis de la concurrence comme les Soieries Jean-Roze). Dans de tels contextes, l'expérience acquise au cours du temps est très valorisée. Les entreprises cherchent donc des moyens de maintenir les plus âgés en emploi, soit de manière opérationnelle, soit de manière à organiser des transferts d'expérience. Sur cette dimension aussi, on observe une grande diversité : à Segula Technologies, les *seniors-experts* sont des quadragénaires destinés à encadrer de jeunes ingénieurs dans des projets complexes, et moins sur la dimension technique que sur une dimension de management de projet, tandis que chez Areva, les *seniors-experts* sont des ingénieurs en fin de carrière invités à prolonger leur activité au-delà de la retraite pour accompagner les projets de nouvelle génération technologique.

En tant qu'idéaux-types, ces figures constituent des traits dominants et on peut trouver dans les entreprises étudiées des formes altérées de ces figures ou des combinaisons variées des trois. La vision duale de développement ou de limitation des capacités fonctionnelles fait la différence entre les représentations et les schémas d'actions couramment observés. Elle peut s'expliquer selon l'histoire de l'entreprise et les caractéristiques des métiers exercés à forte valeur ajoutée ou non

Leur population la plus âgée peut relever principalement de l'une ou l'autre des catégories définies ci-dessus, ou se répartir entre celles-ci. Les actions mises en œuvre vont, selon le cas, combiner des mesures soit curatives visant la préservation de la santé (sous l'angle aménagement et éventuellement prévention de l'usure et des situations de pénibilité) et l'aménagement des fins de carrière, soit préventives visant le développement du capital humain, la prolongation d'activité ou le transfert d'expérience.

Autrement dit, tous les salariés les plus âgés d'une entreprise ne relèvent pas nécessairement d'une seule de ces figures idéal-typiques, de même que les salariés « *fragiles* », les salariés « *dépassés* » ou les salariés « *experts* » ne sont pas, loin s'en faut, que des seniors.

5.1.2 Actions seniors ou actions RH touchant les seniors ?

Plus que des actions spécifiquement centrées sur les seniors, on observe généralement :

- des actions visant la limitation de l'usure professionnelle ou les atteintes à la santé (notamment parce que l'on a, comme à Servair SA, chiffré le surcoût liés

- aux accidents du travail, à l'absentéisme pour raison de santé ou aux maladies professionnelles) ;
- des actions visant le développement du capital humain pour permettre des mobilités au moins fonctionnelles à l'intérieur de l'entreprise ;
 - des actions visant à la valorisation de l'expertise (notamment parce que l'on a identifié des compétences cruciales pour l'entreprise et que l'on sait qu'elles sont rares sur le marché du travail) ;
 - ou encore des actions visant à la remotivation, notamment dans des contextes où les salariés plus âgés doivent réévaluer leurs perspectives de départ en retraite.

Les raisons d'agir des entreprises sont donc diverses. Si certaines, sous l'impulsion d'un dirigeant ou d'un responsable RH, peuvent être sensibles à un argument de principe valorisant la lutte contre les discriminations et la diversité des populations au travail ou s'accordent sur le bien fondé des politiques publiques, la plupart rencontrent des obstacles dans leur mode de management de la performance et cherchent alors à répondre à des demandes pragmatiques (par exemple : difficultés de recrutement ou de stabilisation de leur main-d'œuvre, compétences rares à conserver ou à transmettre, besoin d'adaptation de la main d'œuvre pour répondre à un repositionnement stratégique etc.). La mise en œuvre, et le suivi des actions, sont donc sensibles au contexte économique. Ainsi, le pic d'activité qu'a connu une entreprise du Sud de la France (Aeroméтал) à partir de 2005 a bouleversé l'équilibre organisationnel dans lequel l'entreprise avait pensé ses actions, notamment celles liées à la préservation de la santé et à la réduction des pénibilités. A l'inverse, le changement de conjoncture économique globale au cours de l'année 2008 a touché les entreprises visitées et bouleverse la donne. Des entreprises, comme Renault Trucks, qui sont désormais dans une stratégie de réduction de leurs effectifs, peuvent être tentées de revenir aux logiques d'éviction de leurs salariés les plus âgés comme amortisseur social, d'autant plus que reste prégnante l'idée que l'allongement des carrières constitue un frein pour l'emploi des plus jeunes et que les plus âgés, du fait de leur parcours antérieur, peuvent être perçus comme moins aptes à s'adapter. Ainsi, le groupe Thales s'est, depuis les années 2000, engagé dans la voie d'une gestion préventive de l'emploi et des compétences et de valorisation de l'expérience pour sortir de la culture des sorties anticipées. Mais parallèlement, il s'est gardé la possibilité de recourir à des mesures d'âges visant les salariés fragilisés dans leur emploi ou appartenant à une famille professionnelle fragilisée (par exemple à la suite d'évolutions technologiques) en cas de restructuration.

De fait, l'âge reste un angle mort des pratiques de GRH sauf en début de carrière (autour des questions d'intégration) et en fin de carrière (notamment pour penser des mécanismes de limitation ou de compensation des pénibilités). Entre ces extrêmes, les salariés n'ont pas d'âge et les acteurs de l'entreprise apparaissent réticents à penser l'âge – principalement parce qu'ils se défient d'une catégorie qui

pourrait être stigmatisante, et que la spécificité de l'âge par rapport à des mesures concernant la GPEC ou la santé au travail n'est pas démontrée. On observe ainsi parmi les entreprises investiguées, une tendance à minimiser la spécificité « seniors » de leurs actions (sauf pour celles qui visent spécifiquement les fins de carrières encore que l'entrée dans cette phase de vie active évolue), quitte à réintégrer des dispositifs pensés initialement pour les plus âgés dans les processus RH traditionnels.

Ainsi, la question de l'avancée en âge au travail a traditionnellement été traitée de deux manières complémentaires. Soit il s'est agi de réponses essentiellement individuelles d'adaptation ou d'aménagement de poste pour tenir compte de limitations de capacités (d'où l'expression par exemple « *postes doux* » à l'écart des rythmes de production dans l'industrie), soit de réponses collectives structurées autour de bornes d'âges de type préretraites qui ont massivement servi à accompagner des opérations de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail. Dans ce cas, l'éviction des plus âgés demeure une réponse aux difficultés (réelles ou supposées) des plus âgés à tenir dans les conditions de travail imparties et une réponse aux nouvelles exigences des entreprises en termes de compétences.

Ces deux types de réponses devraient être arrivés à leur terme. Un des éléments déclencheurs les plus efficaces réside dans les multiples réformes des systèmes de retraite, engagées depuis 1993 qui conduisent progressivement à un allongement des carrières et à une diversification des durées des carrières, alors même que les entreprises manquent de moyens de prévisibilité et ont du mal à anticiper les comportements de leurs salariés quant à la décision de départ, souvent précipitée selon les dernières mesures en vigueur. Les entreprises doivent donc envisager de constater les bornes d'âges limites se déplacer : 65 vers 70 ans ; elles acceptent plus ou moins d'envisager de travailler avec une population plus âgée et plus diverse que par le passé, que ce soit en termes d'âges, de niveau de formation, de parcours professionnels antérieurs, d'état de santé.

Ce changement de logique ne va pas de soi, et les organisations sont encore largement dans une phase d'actualisation de leur information et de nouvel apprentissage à peine engagé. La prise en compte de cette diversité est actée, mais pose de nouveaux problèmes. En particulier, il reste à trouver de nouveaux modes de régulations collectives par le management afin d'éviter l'accusation d'arbitraire. De nouvelles règles doivent être trouvées pour articuler des exigences apparemment contradictoires : tenir compte des spécificités individuelles en termes de développement des compétences, d'évolution de l'état de santé et d'engagement ou retrait tout en affirmant des principes renouvelés de gestion des ressources humaines compatibles avec à la fois la performance et la pérennité de l'entreprise.

5.2 Des actions centrées sur un objectif bien identifié

Dans les entreprises observées, le volontarisme est de rigueur. La réussite des actions engagées repose sur deux outils principaux. D'abord, la mise en cohérence de ces actions avec les enjeux économiques ou stratégiques des entreprises réalisée grâce à un diagnostic, ensuite, un plan d'actions effectif et concret.

En effet, les actions qui donnent des résultats ne surgissent pas *ex nihilo* pour répondre à de grands desseins, elles sont essentiellement pragmatiques issues de réajustements successifs. Ensuite, le partage des objectifs et des moyens par plusieurs acteurs de l'entreprise, participant, chacun à sa place, au pilotage et à l'évaluation continue des actions. En effet, si la détermination des directions d'entreprises est un élément essentiel de l'enclenchement d'une action, il n'est pas suffisant pour assurer une continuité d'actions qui sont de longue haleine.

5.2.1 Des actions en réponse aux enjeux productifs : le diagnostic initial

Le premier facteur de réussite des actions engagées semble être leur adéquation avec les problématiques concrètes des organisations. Quel que soit le point de départ des actions : l'anticipation d'une pénurie de main d'œuvre sur certaines compétences (CARI, Aamco) ; la recherche de nouvelles compétences pour assurer leur développement (Segula Technologies, Cefor LM Line, Convers Télémarting) ; la limitation des coûts économiques liés à l'absentéisme ou aux maladies professionnelles (Servair)... une bonne pratique se mesure d'abord à l'aune de l'atteinte de l'objectif visé. De ce point de vue, la question initiale formulée par les entreprises ne cherche pas nécessairement à cibler la population senior, même si les spécificités de cette population peuvent être découvertes en cours de route. La question est donc moins de savoir comment faire pour maintenir les seniors en activité que de savoir comment les seniors sont apparus comme une ressource utile aux entreprises dans la poursuite de leurs objectifs.

Les enjeux identifiés par les entreprises peuvent relever de la performance (recrutement, maintien ou développement de compétences critiques, limitation des coûts liés à l'absentéisme notamment) ou d'enjeux sociaux plus larges (par exemple responsabilité sociale, développement durable).

5.2.1.1 Le diagnostic initial

Quelle que soit la question posée initialement, on observe que de nombreuses entreprises investiguées ont réalisé (en interne ou avec l'appui d'un intervenant extérieur) un diagnostic préalable à l'action. Celui-ci permet d'initier la démarche, à la fois, en mettant en évidence et en faisant partager les enjeux d'un dispositif seniors, en cernant mieux la situation spécifique de l'entreprise et en préparant une

mobilisation des acteurs. Cette phase est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'engager des actions originales sur lesquelles les acteurs de l'entreprise n'ont pas l'habitude d'intervenir²⁶.

5.2.1.2 Anticiper l'évolution des métiers et les besoins en compétences

Rencontrer des difficultés à recruter des personnels qualifiés pour répondre à sa stratégie de développement est un puissant motif d'action pour les entreprises. Le turn-over, des problématiques de comportement professionnel, peuvent orienter les entreprises vers des profils de candidats atypiques. Dans ce cas, l'âge n'apparaît plus comme un frein à l'embauche ; au contraire, l'expérience apparaît comme un atout.

Ainsi, une entreprise intervenant dans le secteur de l'aide à domicile (Aidom Services), sans privilégier le recrutement de seniors (plus de 45 ans), accueille favorablement ce type de candidatures : ces personnes sont réputées avoir un meilleur comportement professionnel (prévenir en cas d'absence...), d'avoir mûri leur projet professionnel (et donc de s'engager « *en connaissance de cause* » malgré les difficultés du métier) ce qui garantit une plus grande fiabilité du processus de recrutement.

D'autres entreprises, de taille plus importante, ont stabilisé une démarche prospective sur l'évolution des métiers et des besoins en compétences (Thalès). Cette démarche permet d'anticiper les formations nécessaires pour maintenir le capital humain de la main d'œuvre et d'éviter ainsi l'obsolescence des compétences ou la perte de compétences critiques, ce qui constitue un frein connu au maintien en activité des seniors.

5.2.1.3 Limiter les coûts et gagner en productivité

L'amélioration des conditions de travail préserve la santé des salariés ; c'est une manière de limiter les coûts générés par l'absentéisme, les arrêts maladie, les accidents du travail. Il s'agit d'une raison pragmatique d'agir pour les entreprises. Le chiffrage de ce surcoût a été effectué par certaines entreprises investiguées, dans la phase de diagnostic (Servair). Il permet de relativiser le poids des investissements nécessaires ou le coût du changement. Ce chiffrage fournit en outre des indicateurs de suivi des actions dans une démarche d'amélioration continue.

D'autres effets bénéfiques pour la logique économique peuvent résulter de ces actions. En particulier, lorsque les actions engagées afin de prévenir les accidents du travail ou de préserver l'état de santé ont d'autres effets organisationnels. Sur

²⁶ On consultera pour plus de développements la fiche pratique n°1 du guide pour l'action.

l'entité Servair 2, on a constaté que les lignes de montage « plateaux traditionnels » avaient une moins grande pertinence par rapport à la réorientation de l'entreprise vers les commandes des vols longs courriers qui nécessitent la production de plusieurs petites séries pour répondre aux demandes diversifiées des compagnies aériennes. L'entreprise a noté que les ateliers (passés en UPI) ont une productivité plus importante que celle des chaînes de montage traditionnelles. Dans ce cas, l'action mise en œuvre est aussi en congruence avec la stratégie de développement de l'entreprise.

5.2.2 Volontarisme des entreprises et mobilisation des acteurs : le pilotage

Le volontarisme des directions d'entreprises dans l'enclenchement d'actions favorables au maintien en activité des seniors est attesté dans de nombreux contextes. Néanmoins, ce volontarisme de quelques-uns n'est pas en soi suffisant pour garantir le succès des actions engagées par tous. À l'inverse, l'articulation entre ce volontarisme et une implication d'autres acteurs semble être un gage de succès – en tout cas de pérennité – des actions engagées.

Si les porteurs de projet sont souvent des DRH, le management ne s'investit pas facilement et on observe trop peu d'implication des personnes concernées.

D'ailleurs, un nombre non négligeable d'action a été engagée suite à des alertes données par d'autres acteurs que la direction (par exemple médecine du travail, service hygiène et sécurité, membre de CHS-CT sur des questions de santé et de pénibilité ; services RH sur des questions plus « compétences », IRP etc.), et ont soit été à l'initiative des diagnostics, soit orienté le regard sur les seniors (ou une partie d'entre eux) au cours d'un diagnostic. À côté de ces groupes d'acteurs traditionnels, on observe la présence de groupes projet spécifiques, associant des salariés concernés par l'action envisagée.

5.2.2.1 Les conditions de l'apprentissage

Quel que soit l'acteur (ou le groupe d'acteurs) qui a, en premier, attiré l'attention de l'entreprise sur le sujet de l'emploi des seniors, il semble que les actions ayant le plus d'effets positifs sont celles qui se construisent à l'articulation d'une démarche descendante et ascendante, c'est-à-dire lorsque le volontarisme de la direction d'entreprise permet, et prend appui, sur une appropriation collective de la démarche. Ainsi, lorsque des groupes projet sont constitués pour assurer le suivi des actions, ils permettent d'intégrer des personnes auxquelles les actions sont destinées lors du diagnostic de la situation, dans la définition des pistes d'action et dans le suivi de la mise en œuvre. Ils permettent en outre de favoriser le dialogue social et de favoriser un apprentissage collectif des organisations.

À Servair, un projet intitulé « *Gestes experts* » a été développé pour l'activité de nettoyage des cabines. Il s'agit, dans un environnement de travail exigu et sur des actions rapides (le temps de nettoyage d'une cabine d'un moyen courrier type Airbus A 320 faisant des rotations sur une ligne Paris-Marseille est de 8 minutes), de repérer les postures et les gestes les plus adaptés du point de vue ergonomique et de l'efficacité. Cette action passe par l'observation des pratiques réelles des opérateurs en mobilisant leur expérience. Une fois ces pratiques repérées, les opérateurs sont formés pour les aider à les expliciter et à en faire des formateurs de leurs collègues.

Dans le cadre de sa réflexion sur la prévention des TMS, la Biscuiterie de l'Abbaye a mis en place un dispositif intitulé « *Top Ergo* ». Celui-ci associe les opérateurs au repérage des difficultés, à la mise en œuvre et à l'évaluation des solutions apportées. En outre, ils jouent un rôle de relais auprès de leurs pairs.

5.2.2.2 L'implication du management et la professionnalisation des acteurs

Parmi les différents acteurs qui peuvent être impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre ou le suivi des actions, le management joue un rôle particulier. Les actions engagées, notamment lorsqu'elles touchent aux parcours professionnels et aux compétences, modifient la place des salariés dans l'organisation : ces changements doivent être accompagnés²⁷. D'autres actions (notamment ayant trait à la santé) impliquent de manipuler des informations confidentielles, voire des données qui peuvent être sensibles et nécessitent une collaboration entre des acteurs ayant des rôles différents (RH, manager de terrain, médecin du travail par exemple). La professionnalisation des acteurs est une étape importante du suivi des actions engagées. Sur un sujet difficile souvent encore tabou, l'action repose souvent sur un noyau d'acteurs convaincus et parfois convaincants. La pérennité et le développement de l'action repose alors essentiellement sur leur capacité de conviction et de mobilisation, ce qui la rend souvent fragile²⁸.

5.2.2.3 La mobilisation des indicateurs

Face à la concurrence de plusieurs agendas sociaux, le risque que les politiques mises en place ne survivent pas à leurs initiateurs n'est pas nul. L'intégration d'indicateurs de suivi dans les démarches normales des entreprises apparaît être une condition *sine qua non* de leur persistance dans le temps. Ces indicateurs peuvent concerner les actions RH ou prendre en compte la maîtrise des risques professionnels :

²⁷ Pour plus d'informations, consulter la fiche pratique n°9.

²⁸ Pour plus d'informations, consulter la fiche pratique n°10.

- accès à la formation par âges et par métiers ; par durée entre plusieurs formations ; cartographie stratégique des postes etc. ;
- suivi de l'absentéisme (arrêts maladies), accidents du travail ;
- extension au suivi médical : études régulières (Evrest) ou études incluses dans le diagnostic (Biscuiterie de l'Abbaye).

L'entreprise Servair constitue une expérience intéressante à cet égard. Son engagement dans une démarche de certification internationale portant sur la préservation de la santé et une politique de sécurité au travail (cette certification est un élément de distinction pour la clientèle en même temps que le gage du suivi des normes réglementaires en vigueur), avec l'audit annuel que cette certification implique, impose *de facto* le suivi des d'actions engagées.

5.3 Une gestion individuelle ou collective des âges

Les entreprises qui ont engagé des plans d'actions opérationnels oscillent entre individualisation des situations et prise en compte d'une dimension collective du point de vue de leurs métiers, de leurs ateliers ou de leurs règles de gestion antérieures. La préservation du capital humain, y compris le capital santé, préfigure une gestion collective des âges et prend place dans de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

La plupart des actions observées constituent des réponses fractionnées à l'enjeu du maintien en activité des seniors. Principalement orientées vers le traitement de la pénibilité ou vers un traitement de l'inadéquation entre compétences de la main d'œuvre actuelle et évaluation des besoins en compétences à moyen terme, ces actions fractionnent également la population seniors en fonction de trois catégories simplificatrices : les « *fragiles* » du point de vue de leur santé, les « *dépassés* » du point de vue de leurs compétences, les « *experts* ». Cette double fragmentation des actions (par objectif et par cible) rend difficile le repérage d'actions spécifiques seniors et la mesure de leurs effets.

Cette fragmentation d'actions s'explique à la fois par le coût (pour les entreprises et les individus) du maintien en activité des seniors (5.3.1) et par la difficulté à construire une démarche intégrée visant à la fois compétences/expérience et santé pour tous les âges (5.3.2).

5.3.1 Les coûts du maintien en activité

Les directions d'entreprises n'ont pas nécessairement compris le bien fondé de maintenir tous les seniors en activité : elles peuvent considérer *a priori* qu'ils sont (pour une partie d'entre eux) usés, fatigués, démotivés, moins productifs et pas

assez formés pour remplir efficacement leur rôle dans l'organisation. La recherche de constitution de postes « *adaptés aux seniors* » peut conduire à une relégation des seniors (et plus généralement des salariés identifiés comme fragiles) dans l'entreprise, au risque de leur stigmatisation. Ainsi dans un cabinet d'architecte (Aamco), le maintien des seniors, qui s'est appuyé sur le constat d'un risque de perte d'une compétence spécifique (celle des projeteurs), s'accompagne d'une spécialisation des seniors sur ce type de poste, ce qui peut conduire à accélérer leur relégation en cas de changement futur de l'activité.

De même, les salariés n'ont pas tous envie de rester en activité plus longtemps. Le maintien au travail peut représenter un coût. Un coût physique, individuel mais également collectif, si plus de personnes doivent travailler plus longtemps dans un contexte productif où l'intensité du travail augmente. Mais aussi un coût mental, notamment lorsque les salariés ont l'impression de vivre une situation de blocage professionnel (ce qui est plutôt le cas des salariés d'âges intermédiaires) ou lorsqu'ils perdent le sens de leur activité. Les changements dans les modes de travail peuvent être un impératif de l'entreprise, qui peut se heurter à l'incompréhension des salariés expérimentés. Dans ce cas, la demande de changement peut être perçue comme une remise en cause de leur expérience et ceux qui en sont porteurs peuvent se sentir dévalorisés et pas assez reconnus.

Le maintien en emploi peut aussi avoir un coût économique pour les seniors qui l'acceptent : perte de salaires, de prérogatives ou de statut. A Segula Technologies, les seniors recrutés afin d'encadrer des plus jeunes peuvent ainsi être amenés à revoir leurs prétentions salariales à la baisse jusqu'à 30% par rapport à leur ancien salaire.

5.3.2 Vers de nouvelles pratiques de GRH

L'impulsion gouvernementale à ouvrir des négociations sur l'emploi des seniors vient après l'impulsion donnée sur le thème de la GPEC qui avait déjà incité à poser un regard particulier sur la frange la plus âgée de la main d'œuvre, notamment via les entretiens de seconde partie de carrière. Autant des types d'entretiens bilan/projet sont insérés dans les accords mais ont du mal à se développer et prouver leur efficacité en l'état. Si les entretiens annuels existent, une nouvelle modalité impose des disponibilités supplémentaires et vise une catégorie de personnes du fait de leur âge ou de leur antériorité. Ces entretiens bilan/projet doivent être menés par un tiers, les RH par exemple, qui n'ont pas forcément les compétences ou la légitimité pour cela, notamment pour proposer des actions de développement.

La dynamique de négociation autour de la GPEC a posé un nouveau jalon dans la prise en compte du vieillissement et de l'âge au travail. En effet, jusqu'alors les négociations portaient surtout sur l'accompagnement des fins de carrières. Pour

beaucoup, il s'agissait alors de profiter des dernières solutions de préretraites. D'une part les salariés pouvaient être demandeurs de ces mesures ; d'autre part, les entreprises, qui commençaient à prendre la mesure de l'enjeu du vieillissement au travail, pouvaient considérer que ces mesures leur permettraient de se concentrer sur des actions préventives pour des salariés plus jeunes, en considérant que le maintien (et ses enjeux en termes de compétences, de motivation, de santé) des plus âgés était trop difficile à réaliser, en particulier dans les entreprises qui anticipaient de profondes évolutions technologiques ou organisationnelles. À partir de 2005, les accords ont plutôt envisagé la seconde partie de carrière. Il s'agissait alors de créer les conditions d'une prolongation de la vie professionnelle en remobilisant les salariés en termes de compétences (utilisation des outils de formation professionnelle) ; de motivation à poursuivre l'activité (réflexions sur l'évolution professionnelle et le changement d'activité) ; et de préservation de la santé. Depuis 2007, l'obligation légale à conduire un accord de GPEC a poussé certaines entreprises à formaliser de manière plus systématique ces pratiques sur l'ensemble de la vie active et, pour des entreprises qui avaient déjà réfléchi à la question de l'emploi des seniors, d'intégrer dans un accord collectif des dispositifs qui avaient été déjà expérimentés (Eiffage TP), quitte à retirer des mentions explicites à des bornes d'âges jugées trop stigmatisantes et à les remplacer par d'autres critères pour déclencher des actions (rendez-vous carrières tous les 5 ans).

Pour les entreprises ayant une antériorité sur l'emploi des seniors, on observe la mise en place de nouvelles pratiques de GRH qui intègrent une gestion collective des âges. Ces pratiques s'appuient, d'une part, sur les outils traditionnels de la GPEC afin de définir des schémas de parcours professionnels et, d'autre part, sur une réflexion plus systématique sur les conditions de travail et leurs effets (en termes de risques éventuels pour la santé, mais aussi en termes de risque d'obsolescence des compétences). Elles s'efforcent de tenir compte de la diversité des capacités, des aspirations et des compétences des salariés tout en structurant des règles claires et socialement acceptables.

6 Conclusion

Cette étude nous permet de conforter et d'illustrer par des exemples probants certains points de vue, en partie acquis, sur les conditions de mise en œuvre et de réussite d'une meilleure prise en compte de la question globale de l'âge dans les entreprises.

Les problématiques en lien avec les questions d'âge sont très diversifiées d'une entreprise à l'autre, et par conséquent les actions sont, chaque fois spécifiques. Réaliser un diagnostic préalable, qui permet de caractériser les relations entre avancée en âge et travail au sein de l'entreprise et d'identifier des enjeux locaux pour agir (la question des gains potentiels pour les entreprises et les individus), est déterminant. Les enjeux à détecter sont d'ordre à la fois économique et social. L'entrée est rarement « les seniors » en tant que tels, mais une problématique d'entreprise en lien avec les questions de stratégie et de performance. D'où l'importance de réaliser le diagnostic initial de manière partagée, c'est-à-dire en croisant les points de vue de plusieurs acteurs, afin de prendre en compte les enjeux aussi bien de l'entreprise (direction, encadrement) que des salariés (représentants du personnel, salariés eux-mêmes). De ce constat découle assez naturellement, et les terrains observés le confirment, l'importance essentielle du portage politique du projet par la Direction.

Du point de vue des acteurs internes à mobiliser, l'étude souligne l'importance, sur les questions de maintien en emploi, d'articuler les approches Santé et RH, et de mettre en place des démarches pluridisciplinaires associant plusieurs fonctions de l'entreprise, notamment les Ressources Humaines, la Médecine du Travail, l'encadrement, les préventeurs.

L'étude fait ressortir une grande diversité de pratiques et des solutions à chaque fois spécifiques en fonction de la problématique. Si la palette des leviers d'action à utiliser est désormais assez bien cernée - et l'étude permet d'en faire un état assez complet -, le constat est que les gisements de progrès seront sans doute de plus en plus à rechercher au niveau de l'organisation du travail. En général, les entreprises ne s'y attaquent pas d'emblée, mais lorsqu'elles le font, souvent après avoir « épuisé » les approches plus spontanées comme l'aménagement individuel de postes, cela peut s'avérer payant, à la fois du point de vue du maintien en activité des salariés et de la performance de l'entreprise.

Enfin, l'intérêt de l'étude est également de démontrer que les actions de maintien en activité professionnelle des seniors ne sont pas uniquement réservées aux grandes entreprises, mais que des PME - voire des TPE - sont également actives sur le sujet.

Au-delà des ces enseignements globaux, l'angle de l'étude, le maintien en activité professionnelle des seniors, nous conduit à tirer des enseignements plus spécifiques au regard de la prise en compte de la population des travailleurs les plus âgés dans les pratiques de gestion des âges.

L'étude montre également que les actions ayant des effets sur le maintien en emploi des travailleurs âgés ne sont pas nécessairement d'emblée ciblées sur cette catégorie de salariés. Mais elle montre aussi que cette population peut présenter certaines spécificités, et à ce titre nécessiter des dispositions adaptées.

Le cadre d'analyse retenu – santé, compétences, engagement au travail – se révèle intéressant, à la fois pour rendre compte de l'hétérogénéité des seniors, et pour analyser la diversité des démarches mises en œuvre par les entreprises. Pertinent pour tous les salariés, il permet néanmoins de caractériser d'éventuelles spécificités des travailleurs plus âgés. Par exemple, du point de vue des compétences, une longue ancienneté sur un même poste, sans opportunités d'apprentissages nouveaux, risque de rendre une reconversion plus problématique. Ou que, du point de vue de la santé, une longue exposition à des contraintes dans le travail a contribué, sur la durée, à dégrader fortement l'état de santé de ces salariés. Ou enfin, du point de vue de l'engagement, le constat qu'en milieu ou fin de carrière, la satisfaction au travail peut revêtir une importance particulière, en lien avec des réflexions personnelles de bilan à « mi-parcours » et de projet de vie, et qu'elle est souvent plus fortement liée au sens du travail réalisé, sens lui-même relié à l'identité professionnelle et aux valeurs construites avec l'expérience de vie et de travail.

Dans certains cas, l'analyse conduit à prendre des dispositions pour l'ensemble des salariés : actions de prévention au regard de certaines contraintes de travail concernant également des populations jeunes, mais plus difficilement vécues par les anciens, réflexion globale sur l'évolution des métiers et sur les parcours dans l'entreprise, permettant de nourrir des hypothèses sur les opportunités qui peuvent s'ouvrir en seconde partie de carrière... Dans d'autres, il se révèle pertinent de conduire des actions spécifiques pour les seniors : accompagnement adapté lors de reconversions importantes remettant fortement en cause l'expérience, modalités de transition entre vie professionnelle et retraite, stimulation des fins de carrière... Il y a en tout cas un équilibre à trouver, qui est là encore à chaque fois spécifique, entre actions ciblées et actions plus larges.

Compte tenu de l'hétérogénéité de la population seniors, notamment, la « bonne pratique » réside parfois avant tout, au-delà de la mise en place de démarches spécifiques, dans un certain mode de management, tenant compte de la diversité. Une part importante du bien vieillir au travail est aussi conditionnée par les décisions

quotidiennes d'organisation des collectifs, de répartition de la charge, de développement des compétences...

La sensibilisation des différents acteurs de l'entreprise - et en particulier de l'encadrement, au regard de son rôle clé - sur les différentes dimensions du vieillissement au travail, apparaît incontournable.

Aborder la question des seniors dans l'entreprise doit contribuer à modifier la manière de penser l'organisation du travail et le modèle de performance de l'entreprise. Pour que la démarche de maintien produise ses effets, il faut accepter de déstabiliser et de reconstruire les principes établis au sein de l'organisation. Cette capacité à apprendre, à anticiper les situations et à revoir son mode de fonctionnement contribue généralement à la performance de l'entreprise.

7 Annexes

7.1 Annexe 1 : Le questionnaire

Contexte de l'entreprise et enjeux du dispositif
<ul style="list-style-type: none"> • Contexte de l'entreprise : situation, activité, organisation, population... • Enjeux du dispositif : problème posé <ul style="list-style-type: none"> ○ Des indicateurs spécifiques (santé, absentéisme, turn-over...) ○ La situation démographique ○ Des problématiques spécifiques en lien avec des enjeux stratégiques de l'entreprise (pénibilité, conflits intergénérationnels, conduite du changement, difficultés de recrutement...) ○ Modalités de choix des solutions envisagées et de conception du dispositif de maintien en emploi • Les représentations des acteurs : les différents niveaux de préoccupations • L'historique des actions en faveur du maintien en emploi des seniors
Actions réalisées
<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions engagées (typologie des pratiques) • Caractérisation des actions • Positionnement et implication des acteurs, relations entre les acteurs <ul style="list-style-type: none"> ○ Direction ○ Partenaires sociaux ○ Fonctions opérationnelles / support ○ Acteurs extérieurs (consultant, médecin, OPCA) • Le rôle des acteurs et leurs modes de participation dans le projet • Les ressources mobilisées et mobilisables <ul style="list-style-type: none"> ○ Durée ○ Compétences, formation ○ Outils
Résultats et conditions de réussite
<ul style="list-style-type: none"> • Les enseignements du cas <ul style="list-style-type: none"> ○ Résultats : qui ? combien ? A quelles conditions ? ○ Démarche de conduite de projet, etc • Les effets <ul style="list-style-type: none"> ○ Point de vue de la direction ○ Point de vue des OS ○ Point de vue de l'encadrement ○ Point de vue des salariés

7.2 Annexe 2 : Liste des entreprises investiguées

- AAMCO : des salariés âgés de nouveau engagés dans leur travail
- Aidom Services : développement et reconnaissance des compétences
- Air France : un travail soutenable pour prévenir le vieillissement
- ALDES : un accord sur la diversité des âges
- Arcelor : « outplacement » pour les salariés fragilisés
- Areva : maintien en activité des seniors experts
- ARVATO Services : un accord de GPEC incluant les seniors
- ASF : préparer les salariés à travailler plus longtemps
- Biscuiterie de l'Abbaye : diagnostic sur le vieillissement et prévention
- CARI : Développement de l'entreprise et parcours professionnels
- CEFOR LM LINE : Priorité aux compétences
- Centre Léon Bérard : construire des parcours sur-mesure
- Centre de Perharidy : prévention de l'usure professionnelle
- Charcuterie Cosme : faire face à la pénurie de main d'œuvre qualifiée
- COFIDIS France : agir en anticipation pour le « bien vieillir »
- Convers : une entreprise qui recrute des seniors et les fidélise
- Despatures : organiser la mobilité interne
- EDHEC : mutations des métiers et accompagnement des projets
- Eiffage TP : valorisation de l'expérience des compagnons
- Evolutif : transfert des compétences et anticipation de départs à la retraite
- Flunch : « bien vieillir » dans les restaurants du groupe
- Graines d'affaires : accompagnement de seniors créateurs d'entreprise
- Granulats Rhône-Alpes : transfert des compétences
- Habitat actif : binômes de salariés âgés et de jeunes entrants
- Hacot Colombier : organiser le travail pour « bien vieillir »
- Ifremer : négociation et mise en œuvre d'un accord «seniors»
- In situ : un principe de « travail plaisir » pour recruter des seniors
- La Mondiale : un accord pour dynamiser la carrière des seniors
- Mairie de Roubaix : comprendre les conditions du « bien vieillir »
- Merck Serono : employabilité et mobilité professionnelle
- Métalaéro : Démarche intégrée santé et compétences
- RAMERY : des salariés expérimentés en cumul emploi retraite
- Renault Trucks Blainville : gestion des salariés inaptes et des seniors
- RCO Doullens : acquisition de compétences et traitement de l'usure professionnelle
- Saunier Duval ECCI : plan d'action *santé, compétence et engagement*
- Segula Technologies : recruter des seniors pour stabiliser les équipes
- Servair SA : réduire l'absentéisme pour prévenir le vieillissement
- Soieries Roze : tutorat en situation de travail
- STEF-TFE : prise en compte du « bien être »
- Thalès : gestion des fins de carrières et développement professionnel

7.3 Annexe 3 : Sommaire du guide pour l'action : liste des 10 fiches

