



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

**anact**  
agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

## GUIDE PRATIQUE

# TRAVAIL DES SENIORS, OÙ EN ÊTES-VOUS DANS VOTRE ENTREPRISE ?

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE,  
FAVORISER LE MAINTIEN EN EMPLOI



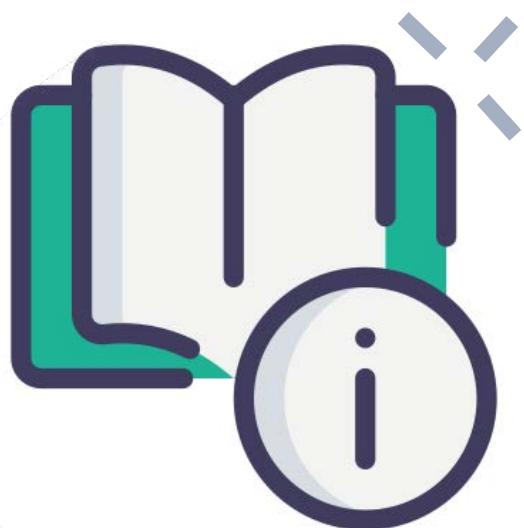
# **MODE D'EMPLOI**

## **« TRAVAIL DES SENIORS, OÙ EN ÊTES-VOUS DANS VOTRE ENTREPRISE ? »**

### **LE QUESTIONNAIRE**

**Démarrer**

Un questionnaire à remplir sur [anact.fr](http://anact.fr) pour faire le point sur les pratiques de votre entreprise concernant l'emploi et les conditions de travail des seniors.



### **LE GUIDE**

#### **Clés de lecture**

**page 03**

Des enjeux à partager autour du travail des seniors, des principes utiles pour agir.

### **4 fiches pour enrichir les pratiques**

<b>n°1</b>	<b>page 11</b>	<b>n°2</b>	<b>page 15</b>	<b>n°3</b>	<b>page 23</b>	<b>n°4</b>	<b>page 29</b>
<b>Accompagner les fins de carrière</b>		<b>Développer les compétences et accompagner les parcours</b>		<b>Améliorer la santé au travail, favoriser le maintien en emploi</b>		<b>Développer le dialogue sur la prévention de l'usure et le maintien en emploi des seniors</b>	

### **Abréviations - Ressources - Glossaire - Contacts**

**page 35**

# CLÉS DE LECTURE



## PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE ET FAVORISER LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS

L'avancée en âge d'une partie de la population salariée peut se traduire dans l'entreprise par davantage de savoir-faire, d'expériences partagées, un accompagnement renforcé des nouveaux arrivants par les plus anciens, etc. Mais, quand les processus d'usure professionnelle sont à l'œuvre, l'allongement de la vie professionnelle peut aussi se traduire par un ensemble de situations individuelles complexes.

Par exemple :

- des salariés seniors qui souhaitent partir dès que possible en retraite ;
- des salariés qui se sentent démotivés, trouvent moins de sens à leur travail ;
- des arrêts maladie plus fréquents ;
- des salariés qui ont des difficultés à effectuer certaines tâches, voire qui font l'objet d'une restriction d'aptitude ;
- des difficultés à fidéliser le personnel.

Ces situations ont des effets sur la santé ou l'emploi des personnes comme sur l'efficacité de l'entreprise. Faciliter la prévention de l'usure et le maintien en emploi des seniors doit conduire à mieux anticiper ces situations et à les traiter sur les plans individuel et collectif :

- Comment favoriser le travail en bonne santé des salariés âgés ?
- Comment faciliter les conditions du maintien de l'engagement des seniors jusqu'à leur départ en retraite ?
- Plus largement, comment penser la santé au travail et les parcours professionnels tout au long des carrières ?

### DÉFINITION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

L'usure professionnelle est un phénomène d'altération de la santé dû au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement.

# Le travail des seniors : enjeux d'emploi, de santé, de parcours, d'égalité

## DES CONTRAINTES DE TRAVAIL PÉNALISANTES POUR LES SENIORS

Certaines caractéristiques du travail sont connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants : le travail de nuit ou en horaires décalés, les exigences physiques, le travail sous fortes contraintes de temps, les changements fréquents et le manque d'autonomie.

## Une proportion importante de seniors n'est ni en emploi, ni en retraite.

- En 2022, en France, 57 % des personnes de 55 à 64 ans sont en emploi, contre 82 % des 25 à 49 ans.
- Ce taux atteint son plus haut niveau depuis 1975. Il reste cependant inférieur à la moyenne de l'Union européenne qui est de 62 %.
- 1,4 million de personnes âgées de 53 à 69 ans ne sont ni en emploi, ni en retraite, majoritairement des ouvriers et employés.
- 20 % des seniors en emploi sont à temps partiel (avec une part plus importante de femmes que d'hommes).

Sources : Dares. Résultats n°47. 09/2023

Drees. Études et résultats n°1079. 09/2018

## Les femmes quittent le marché du travail plus tôt que les hommes.

- On compte une majorité de femmes parmi les 53-69 ans qui ne sont ni en emploi, ni en retraite.
- La part des femmes qui ont quitté le marché du travail avant 50 ans est 3 fois plus élevée que la part des hommes.
- Si les femmes sont moins exposées que les hommes (31 contre 46 %) aux facteurs de pénibilité définis par le Code du Travail (voir encadré page de droite), elles sont en plus souvent exposées à d'autres contraintes de travail telles que devoir fréquemment interrompre une tâche, devoir se dépêcher, devoir répondre à des demandes urgentes, vivre des situations de tension avec le public.
- Les femmes sont, par ailleurs, surexposées aux risques psychosociaux dans le cadre professionnel. Elles sont en particulier davantage susceptibles d'être exposées à une situation de tension au travail ; l'écart avec les hommes est particulièrement élevé après 50 ans.

Sources : Conseil supérieur de l'égalité professionnelle. Les femmes seniors dans l'emploi. 09/2019

## **En 2019, 37 % des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite.**

- Les métiers les moins qualifiés, au contact du public (caissiers, employés de banque, des assurances et de l'hôtellerie-restauration), du soin et de l'action sociale sont considérés comme les moins soutenables.
- Les salariés exposés à des contraintes physiques, à des contraintes psychosociales (travail intense, manque d'autonomie, insécurité économique, rapports sociaux dégradés...), ou au cumul des deux se sentent moins en capacité de tenir dans leur travail que les autres.

Source : Dares, Analyses n°17.  
03/2023

### **ALLER PLUS LOIN**

Pour identifier les principaux métiers concernés par des sorties de l'emploi pour raisons de santé et des conditions de travail contraignantes, consultez la note [Fin de carrière des seniors](#), France Stratégie, 2023.

## **L'exposition des salariés à un cumul de contraintes au travail est en augmentation.**

- La part des salariés subissant trois contraintes physiques est passée de 12 % en 1984 à 34 % aujourd'hui.
- Celle des salariés exposés à trois contraintes psychiques est passée de 6 % à 35 %.
- En 2017, 61 % des salariés étaient exposés à au moins un facteur de pénibilité, au sens du Code du travail (voir encadré).
- Entre 2003 et 2017, les expositions aux environnements physiques agressifs au travail (bruit, nuisances thermiques, produits cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques, port de charges lourdes) ont diminué. En revanche, la fréquence des postures pénibles, telles que les positions à genoux, accroupies ou en torsion, a augmenté.
- Les postures pénibles, le port répété de charges lourdes ainsi que les vibrations mécaniques entraînent un risque accru de recours, dans l'année, aux arrêts maladie.
- Les risques psychosociaux, comme le manque d'autonomie ou de soutien, ont un impact majeur sur l'état de santé perçu, sur les arrêts maladie comme sur les accidents du travail.

Source : Dares, Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017.  
09/2019

## **LES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ**

Les facteurs de risques professionnels (dits « de pénibilité ») mentionnés à l'article L.4161-1 du Code du travail sont ainsi définis :

### **1. Au titre des contraintes physiques marquées**

Manutentions manuelles de charges ; postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ; vibrations mécaniques.

### **2. Au titre de l'environnement physique agressif**

Agents chimiques dangereux, y compris les poussières et fumées ; activités exercées en milieu hyperbare ; températures extrêmes, bruit.

### **3. Au titre de certains rythmes de travail**

Travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte.

**36 % de la population déclare avoir une maladie ou un problème de santé, chronique ou durable.**

- 15 % des actifs sont touchés par une maladie chronique évolutive : cancer, diabète, sclérose en plaques, maladies cardio-vasculaires, maladies psychiques, sida, etc.
- Près de 25 % de la population européenne déclare être limitée dans son activité quotidienne, du fait d'un problème de santé. Cette proportion augmente au-delà de 45 ans.

Sources : Drees. *L'état de santé de la population en France*. 2017  
Eurostat. *Enquête SRCV*. 2015

**Les arrêts maladie longs aggravent les difficultés de maintien en emploi.**

- Les arrêts maladie de plus d'un mois augmentent le risque de chômage et d'inactivité.
- Les avis d'inaptitude se traduisent dans la grande majorité des cas par une sortie de l'emploi.

Sources : *L'effet des arrêts maladie sur les trajectoires professionnelles*,  
T. Barnay, J. Favot et  
C. Pollak, 2015, Igas, 2017

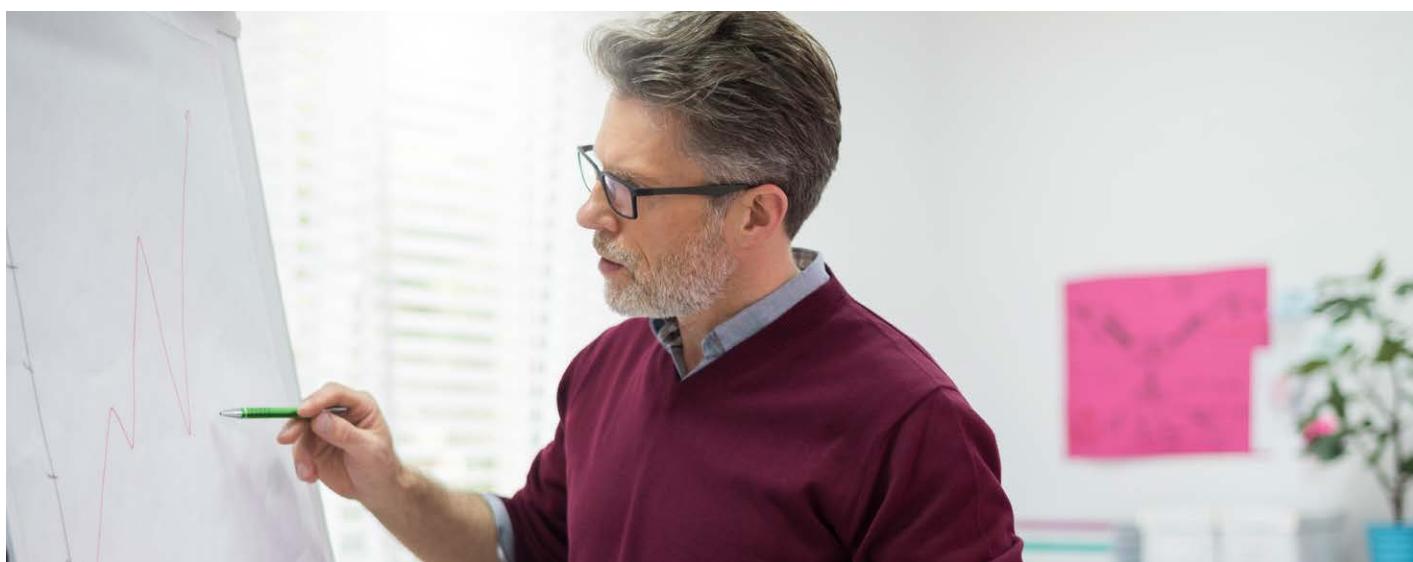
- Les salariés seniors ont moins d'arrêts maladie que les salariés plus jeunes mais ils sont plus longs.
- Près d'une maladie professionnelle sur 2 concerne un senior.

Source : *Rapport annuel de l'Assurance maladie*. 2019

**La population handicapée en emploi est plus âgée que la moyenne des salariés.**

- La part des personnes dites en situation de handicap dans la population en emploi est estimée à 10,4 %, soit 2,8 millions de personnes.
- 30 % d'entre elles ont plus de 50 ans.

Source : Dares. 2019.  
Analyses n° 31 (septembre 2020)  
Insee. *Enquête Emploi* 2019



# 6 idées clés à retenir sur le travail des seniors

## 1

### **La catégorie seniors n'est pas homogène.**

Il n'existe pas de définition légale du terme seniors mais celui-ci est souvent utilisé pour désigner les salariés de plus de 55 ans. Cette catégorie est avant tout statistique. Les points communs entre un salarié de 55 ans et un salarié âgé de 64 ans peuvent être très limités.

**Pour analyser la situation des seniors dans l'entreprise (en matière de santé, de formation, de parcours...), il est parfois utile de recourir à un découpage par classe d'âge plus fin (55 - 59 ans, 60 - 64 ans...).**

## 2

### **Les salariés seniors font l'objet d'idées reçues.**

Si l'expérience des seniors, leur « fiabilité », leur sérieux au travail, un bon niveau de productivité et un moindre turnover sont souvent valorisés a priori, les salariés âgés sont parfois suspectés d'être « résistants aux changements », ou d'avoir des difficultés à se former à de nouvelles techniques ou outils.

Il est important de prendre conscience des représentations qui entourent les fins de carrière et de se méfier des préjugés et des risques de discrimination. Les salariés peuvent, par exemple, développer leurs compétences et expérience à tout âge, à condition de disposer des modalités de formation et d'évolutions professionnelles adaptées.

## 3

### **Le fait de devenir un « senior au travail » n'entraîne pas une altération des capacités.**

Le vieillissement entraîne des évolutions sur les plans physiologique, cognitif, et parfois en matière de motivation. Hors de toutes contraintes, les capacités physiques ou intellectuelles ne sont cependant que faiblement altérées avant l'âge de 65 ans.

**Quand l'organisation laisse, par exemple, au salarié une autonomie suffisante pour développer des stratégies « de compensation », le vieillissement n'entraîne pas forcément une baisse de la performance au travail.**

## 4

### **Le travail peut accentuer les situations de fragilité et les processus de vieillissement pour les seniors comme pour tous les salariés.**

Certaines contraintes de travail, passées ou actuelles, accentuent les processus naturels de vieillissement et les fragilités de santé. Ces phénomènes qui peuvent s'exercer à tout âge, se manifestent de façon plus marquée pour les salariés âgés.

#### **EXEMPLES**

- La baisse de l'acuité auditive liée à l'âge est accélérée ou amplifiée par les nuisances sonores auxquelles les salariés sont exposés au cours de leur vie professionnelle.
- Les troubles du sommeil sont plus fréquents chez les salariés exposés dans la durée aux horaires décalés ou nocturnes.
- Les douleurs articulaires, qui augmentent avec l'âge, sont accentuées en cas de contraintes physiques fortes couplées à un manque de moyens pour faire un travail de qualité.

## MANIFESTATION DE L' USURE PROFESSIONNELLE

L'usure professionnelle peut prendre de multiples formes : fatigue, démotivation, troubles pathologiques, maladies professionnelles, effets sur le plan psychique, etc.

Certaines contraintes de travail peuvent empêcher le salarié âgé de mettre en œuvre des actions qui lui permettraient de travailler dans de bonnes conditions. C'est le cas lorsqu'il dispose, par exemple, de moins de temps ou de marges de manœuvre pour organiser son travail, pour prendre des temps de récupération, pour s'appuyer sur des coopérations dans l'équipe.

## 5

### Le travail peut être facteur de santé pour les seniors comme pour tous les salariés.

Quand le travail facilite les apprentissages, quand il a du sens, quand il permet de s'intégrer à des équipes de travail, quand il est reconnu, quand ses évolutions sont anticipées... Il constitue un levier pour maintenir ou développer la santé des seniors et des salariés de tous âges.

## 6

### Il est possible de prévenir les phénomènes d'usure professionnelle et de désinsertion.

L'usure comme la désinsertion professionnelle sont des processus qui s'installent dans le temps, en fonction des parcours professionnels des salariés, des contraintes et des risques auxquels ils sont exposés.

Elles peuvent être en partie compensées, limitées et enrayerées par des mesures individuelles et collectives favorisant la construction de la santé et le développement des compétences.

# Comment ?

## Des principes pour agir

### **Population : combiner les mesures pour les seniors et pour l'ensemble des salariés**

Les démarches d'entreprise visant à faciliter le bien vieillir au travail doivent prévoir des mesures destinées aux seniors :

- pour leur permettre d'anticiper et d'aménager leur fin de carrière ;
- pour trouver des solutions adaptées en cas d'altération de la santé, d'obsolescence des compétences ou d'essoufflement professionnel.

Elles doivent, en parallèle, prévoir des mesures pour permettre à chacun dans l'entreprise, quel que soit son âge, de :

- faire un travail qui a du sens, de qualité, dans de bonnes conditions ;
- développer son expérience ;
- trouver un équilibre personnel.

#### L'IDÉE CLÉ

La santé des seniors peut être impactée par la qualité des conditions de travail durant les dernières années de leur parcours professionnel. Elle est également fortement dépendante des conditions dans lesquelles ils ont exercé leur activité tout au long de leur carrière.

### **Champs d'action : agir à la fois sur les conditions de travail et les parcours professionnels**

Pour faciliter le bien vieillir au travail, deux champs d'action sont à mobiliser de façon conjointe.

#### → Agir sur la prévention et les conditions de travail

Par exemple :

- aménagement de l'organisation de travail et de l'activité : adaptation des objectifs, des cadences, des horaires ;
- renforcement des actions en faveur de la prévention des risques professionnels ;
- accompagnement des changements.

#### → Agir sur les parcours professionnels

Par exemple :

- accompagnement des montées en compétences ;
- promotion des parcours qui permettent d'éviter ou de limiter l'exposition aux situations de travail pénibles ;
- évolution professionnelle dans l'entreprise et hors l'entreprise (en lien avec les entreprises du territoire).

Voir la fiche n°2, page 15

Voir la fiche n°3, page 23

## Méthode : anticiper et associer les salariés

Deux principes méthodologiques sont incontournables pour faciliter le travail des seniors dans de bonnes conditions.

### → Anticiper

Quand les seniors sont touchés par une inaptitude partielle au travail, quand certaines de leurs compétences sont obsolètes, quand ils donnent à voir des signes de démotivation, les marges de manœuvre sont parfois déjà réduites.

D'où l'importance de...

- favoriser la remontée et la prise en compte des premiers signaux faibles (en matière de santé, de motivation et de compétences), qui peuvent être transmis par les managers, le médecin du travail, la personne en charge de la gestion des ressources humaines.
- mettre en place des mesures favorisant la santé au travail et des parcours professionnels dans la durée - certains projets de montées en compétences, de mobilité et de reconversion nécessitant d'être organisés sur plusieurs années.

### → Associer les salariés et leurs représentants

Pour développer des mesures permettant de bien vieillir au travail, il est nécessaire de prendre en compte le point de vue des personnes concernées.

Trois niveaux d'association peuvent être identifiés :

#### ● Au quotidien

C'est en facilitant l'expression des salariés sur les contraintes rencontrées au cours de l'activité ainsi que sur leurs propositions d'amélioration que des mesures peuvent être identifiées au plus près des situations de travail.

#### ● Quand l'entreprise conçoit des démarches collectives

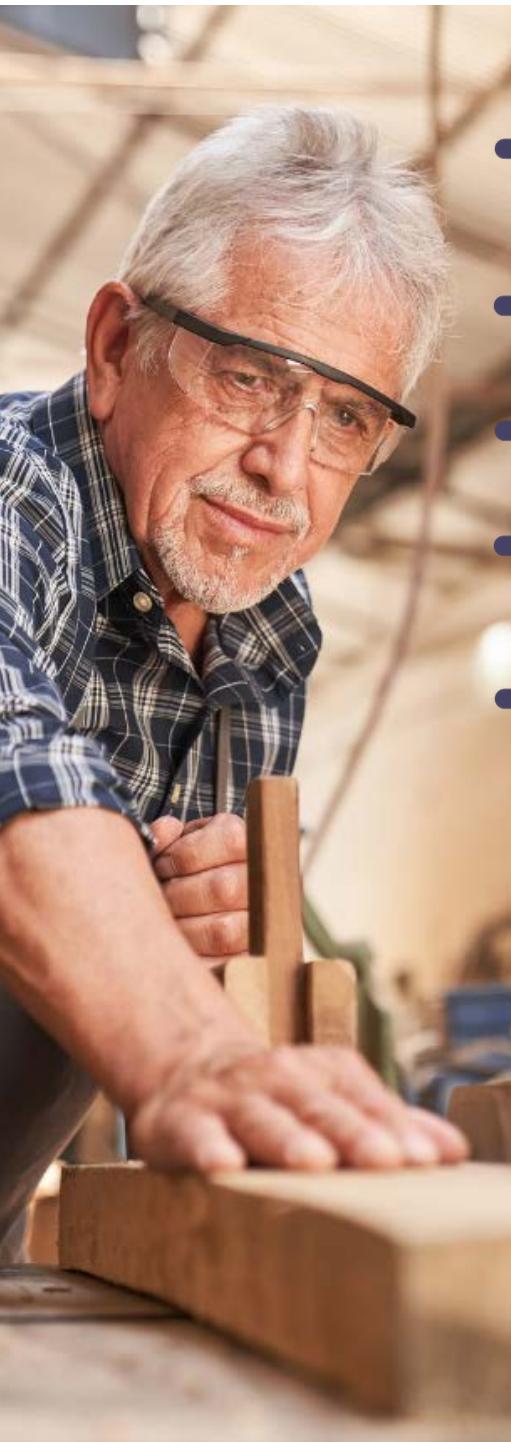
L'avis des salariés et de leurs représentants doit être recherché pour identifier les mesures adaptées permettant de faciliter les fins de carrière, la prévention de l'usure professionnelle, l'accompagnement des changements de l'entreprise (nouveaux équipements, déménagement, réorganisation), etc.

#### ● En cas de problème

Les salariés seniors concernés par des problèmes de santé, de maintien en emploi doivent être partie prenante de la recherche de solutions les concernant, en lien avec le management, le service RH, et dans certains cas, le médecin du travail. Ils doivent également être sollicités pour évaluer l'efficacité de ces mesures.

 Voir la fiche n°4, page 29

# ACCOMPAGNER LES FINS DE CARRIÈRE



Durant les dernières années de leur vie professionnelle, des salariés peuvent avoir l'impression de stagner, de ne pas disposer des compétences adaptées ou d'être tenus à l'écart de nouveaux projets de l'entreprise.

Certains ressentent également les effets d'une carrière exposée à des pénibilités et s'interrogent sur les façons dont ils vont pouvoir « tenir » jusqu'à leur retraite.

La fin de carrière peut pourtant être l'occasion d'évoluer vers d'autres activités de l'entreprise, de participer à des missions qui mettent à profit, enrichissent et valorisent l'expérience.

Cette période doit, par ailleurs, permettre aux salariés concernés et à l'entreprise de préparer le départ : finaliser des projets professionnels, transférer des compétences, aménager une transition, etc.

La préparation des fins de carrière se joue à la fois dans une politique d'anticipation et de gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle et par la mise en place de dispositions spécifiques pour les seniors afin de concilier leurs attentes et les besoins de l'entreprise.

## Comment ?

### Dynamiser les fins de carrière

Il s'agit ici de chercher à créer des perspectives professionnelles valorisantes et stimulantes pour les salariés en fins de carrière. Cela implique de mettre en place des conditions propices à l'acquisition de nouvelles compétences, à l'exploration de nouvelles missions dans l'entreprise voire à la prise de nouvelles responsabilités.

#### → Proposer des montées en compétences et des évolutions professionnelles

Les actions sur le volet RH permettent de revitaliser le parcours professionnel des seniors qui souhaitent acquérir une expérience complémentaire, ou donner une nouvelle signification à leur activité.

Il est important dans ce cadre de s'assurer que les promotions et mobilités internes ou externes leur sont accessibles, avec un accent sur la sécurité des parcours et la possibilité de retourner à un poste antérieur si besoin.

#### → Adapter ou faire évoluer le contenu de l'activité

##### ACTIONS POSSIBLES

En accord avec les besoins et aspirations des salariés en fin de carrière :

- Leur confier des projets spéciaux : projets d'amélioration s'appuyant sur leur expérience, projets transversaux s'appuyant sur leur connaissance de l'entreprise.
- Leur confier un nouveau rôle (formateur, mentor, animateur d'ateliers d'échanges, de pratiques), voire de nouvelles responsabilités dans l'entreprise.

 Voir la fiche n°3, page 23

### Faciliter les aménagements

Il s'agit de prévoir que l'organisation du travail peut être aménagée afin de permettre aux seniors de passer les dernières années de leur carrière professionnelle dans de bonnes conditions en prévenant les départs précoces ou les ruptures brutales d'activité.

#### → Adapter le travail

##### ACTIONS POSSIBLES

- Si besoin aménager physiquement le poste de travail, en lien avec le médecin du travail : nouveaux équipements de travail, poste repensé, etc.
- Aménager l'organisation du travail : adaptation des délais, des objectifs, des attendus en fonction des capacités des personnes concernées.
- Limiter ou supprimer les activités ressenties

comme difficiles du fait de contraintes physiques (port de charges, positions pénibles...) ou psychiques (interruptions fréquentes, travail sous pression temporelle...) et les remplacer par d'autres activités plus adaptées.

- Redistribuer les tâches au sein de l'équipe, répartir la charge de travail équitablement, etc.
- Être attentif à maintenir ou développer les marges de manœuvre permettant aux salariés seniors

d'organiser leur activité, limiter le travail sous pression de temps, favoriser l'anticipation.

- Maintenir des échanges managériaux réguliers pour fixer et ajuster des objectifs de travail, partager les feed-back.

### → Aménager les horaires, les temps de travail

#### ACTIONS POSSIBLES

- Supprimer ou aménager les horaires décalés, sources de pénibilité et d'usure.
- Prévoir la possibilité pour les salariés en fin de carrière qui le souhaitent d'aménager une période de transition en bénéficiant, par exemple :
  - d'un passage à temps partiel, éventuellement avec

maintien des cotisations sur la base d'un temps plein ;

- d'une réduction de temps de travail : travail journalier à horaire réduit, réduction à quatre jours travaillés ou moins par semaine ou à trois semaines travaillées ou moins par mois ;
- de davantage de flexibilité dans les horaires dans un cadre formalisé ou dans l'application du télétravail ;
- d'un relèvement du plafond du compte épargne temps pour aménager la fin de carrière ou prendre un congé de fin de carrière,
- de la possibilité de cumuler les congés ;
- d'une aide au rachat de trimestres par l'entreprise.

#### S'APPUYER SUR UN PLAN D'ACTION OU UN ACCORD

Les mesures à mettre en œuvre en fin de carrière sont à adapter au cas par cas en prenant en compte les attentes et besoins du salarié concerné et de l'entreprise. Pour une mise en œuvre facilitée, il est cependant utile que les dispositions applicables soient cadrées et prévues dans un plan d'action ou dans un accord (voir fiche 4).

## Préparer les départs en retraite

**Il arrive qu'un départ en retraite ne soit pas suffisamment préparé. Le salarié peut, alors, avoir des difficultés à vivre l'arrêt soudain de son activité. Faute d'anticipation, l'entreprise peut elle, avoir des difficultés à remplacer le salarié partant. Il s'agit donc d'anticiper et préparer le départ en retraite, du côté de l'entreprise comme du côté du salarié.**

#### ACTIONS POSSIBLES

- Avoir dans l'entreprise une vision claire des départs en retraite des années à venir pour les anticiper.
- Inviter les salariés concernés à prendre contact avec le service RH en amont pour faire le point sur le départ en retraite, définir la date, réfléchir aux implications.
- Les informer des différents dispositifs : transition progressive ; dispositifs permettant de partir avant l'âge légal pour les personnes atteintes de problèmes de santé (par exemple, au titre d'une l'inaptitude médicale, de la reconnaissance d'un handicap, de l'application du compte personnel de prévention), possibilité de cumul emploi-retraite, etc.
- Proposer des actions de préparation à la retraite ou des bilans individuels financés par l'entreprise.
- Impliquer les salariés concernés dans l'organisation des transferts de savoir-faire qu'ils détiennent, le recrutement ou le temps de passation avec leur remplaçant.
- Organiser une mise à disposition, ponctuelle et gracieuse, des collaborateurs en fin de carrière qui le souhaitent auprès d'associations d'utilité publique ou d'intérêt général, dans le cadre du mécénat de compétences.

## ALLER PLUS LOIN

### Information pour les salariés

- [Info retraite](#)
- [Assurance retraite](#)
- [Agirc-Arrco](#)

### Information pour l'employeur

- [Dossier " Mise à la retraite d'un salarié " sur le site du ministère du travail](#)

### Dispositifs mobilisables pour un départ avant l'âge légal

- [Assurance retraite](#)

## ACTEUR RESSOURCE

### L'Assurance retraite

Elle propose aux entreprises des services pour accompagner leurs salariés dans leurs démarches retraite.

[En savoir plus](#)

# DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS



La difficulté à se projeter dans les années à venir, de même que la perception de ne pas pouvoir évoluer ou de ne pas disposer des compétences nécessaires pour réaliser le travail sont sources de difficultés pour les salariés et particulièrement les plus âgés.

Il est pourtant fréquent que les seniors accèdent moins que les autres aux formations et aux évolutions professionnelles.

En cause ? Le manque de demandes de formation par les salariés concernés, le manque de soutien de l'employeur ou encore l'absence de modalités adaptées.

L'évolution professionnelle des salariés, à tout âge, est pourtant un enjeu stratégique. L'adaptation de leurs compétences aux besoins et à l'évolution de l'entreprise est un facteur de performance.

C'est également un levier essentiel pour prévenir l'usure et favoriser le maintien en emploi.

Les montées en compétences et évolutions peuvent participer à :

- dynamiser une fin de carrière,
- renforcer le sens au travail,
- favoriser l'autonomie,
- enrichir, valoriser et mettre à profit l'expérience,
- développer des ressources pour une réorientation ou un reclassement en cas de problèmes de santé ou de difficultés de maintien en emploi.

## Comment ?

### Développer les compétences, les qualifications, l'accès à la formation

L'adaptation des compétences des salariés et l'entretien des capacités d'apprentissage tout au long des carrières sont des facteurs clés du bien vieillir au travail et du maintien dans l'emploi.

#### L'IDÉE CLÉ

L'âge ne conditionne pas l'aptitude à la formation. On peut apprendre à toute période de sa vie professionnelle.

#### ACTEURS RESSOURCES

##### Les Opco

Les opérateurs de compétences assurent un service de proximité pour :

- améliorer l'information et l'accès des salariés à la formation professionnelle ;
- accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins de formation.

[En savoir plus](#)

#### ACTIONS POSSIBLES

- Identifier les besoins en formation des seniors, lors des entretiens professionnels ou de seconde partie de carrière. Profiter de ces temps d'échange pour expliciter les évolutions attendues et pour prendre en compte les enjeux pour les salariés et leurs souhaits.
- Suivre un indicateur des formations dispensées par tranche d'âge afin de s'assurer de l'équilibre des actions.

#### EXEMPLES D'INDICATEURS POUR LES 45-55 ANS

Nb de jours de formation des 45-55 ans / Nb de jours de formation de l'effectif global

Nb de salariés de 45-55 ans ayant bénéficié d'une formation / Nb total de salariés formés dans l'entreprise

Les montées en compétences s'inscrivant dans la durée, il est utile de suivre cet indicateur dès 45 ans.

Ce même calcul peut être effectué pour les 50-60 ans ou les 55-65 ans.

- Faire connaître les dispositifs et ressources existantes lors des entretiens professionnels : Validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétence, Conseil en évolution professionnelle (CEP).

- Développer des modalités de formations adaptées : la formation à l'intention des seniors est plus efficace lorsqu'elle s'appuie sur des acquis de leur expérience et qu'elle permet de faire le lien avec les situations de travail (voir en particulier l'Action de formation en situation de travail - Afest).

- Favoriser des occasions régulières d'apprentissage au travail : mobilité interne, participation à un groupe de résolution de problèmes, échanges de pratiques, binôme, etc.

- Rassurer les salariés seniors sur leur capacité à acquérir des compétences nouvelles. Il arrive que les salariés plus âgés aient été moins formés que les générations suivantes et il faut en tenir compte. Cela peut passer par une réassurance des compétences déjà acquises, par une pédagogie qui légitime le droit à l'erreur et par un temps de formation plus long si besoin.

## Favoriser les coopérations

Les collaborations entre générations au travail favorisent le maintien en emploi de tous ainsi que les apprentissages informels tout au long de la carrière. Dans un contexte où la part des seniors va s'accroître, faire cohabiter plusieurs générations au travail est également un enjeu de cohésion d'équipe.

### ACTIONS POSSIBLES

- Privilégier l'intégration des nouveaux arrivants par des salariés seniors connaissant bien l'activité et les missions de l'entreprise.
- Favoriser des équipes de travail mixtes au niveau de l'ancienneté.
- Faire travailler des personnes novices et des personnes expérimentées autour d'actions communes.

- Favoriser l'échange de pratiques en créant des espaces pour parler du travail et de ses difficultés.
- Favoriser l'entraide entre salariés en adoptant des modes d'évaluation et de valorisation de la dimension collective du travail : primes avec une dimension collective, promotion des projets collectifs, etc.

## Favoriser les évolutions professionnelles et les possibilités de reconversion

Les évolutions professionnelles et les reconversions sont favorables aux salariés comme à l'entreprise.

### L'IDÉE CLÉ

Il n'y a pas d'âge pour évoluer dans le cadre professionnel.

### ACTIONS POSSIBLES

L'enjeu est de construire des parcours de mobilité par :

- des modalités de formation adaptées aux spécificités des seniors (voir page 19) ;
- le soutien à la diversification de l'activité au cours des parcours afin de donner la possibilité aux salariés d'évoluer à des postes différents ;
- des parcours de promotion sécurisés avec des possibilités de revenir en arrière ;
- l'identification des métiers à forte pénibilité et la formalisation de parcours de moindre pénibilité.

### ALLER PLUS LOIN

Consulter le guide de l'Anact [Les parcours professionnels pour prévenir la désinsertion professionnelle](#)



### DISPOSITIFS À MOBILISER DANS L'ENTREPRISE

- Entretiens annuels et entretiens professionnels.
- Mise à disposition temporaire d'un salarié sur une mission.



### DISPOSITIFS À MOBILISER HORS DE L'ENTREPRISE

- Bilans de compétences individuels.
- Conseil en évolution professionnelle - CEP (France Travail, Apec, Cap Emploi).
- Dispositifs de mécénat de compétences, périodes de bénévolat.
- Passerelles au sein d'un groupe d'entreprises ou sur un territoire.

## Organiser la transmission des compétences

### CONSERVER LES COMPÉTENCES CLÉS

**Les compétences clés, ce sont des « tours de main », qui résultent d'une longue expérience de travail et qui ont une forte valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise ou la préservation de la santé des salariés.** Dans la plupart des cas, ces savoir-faire sont intérieurisés, les salariés ne se rendent pas toujours compte qu'ils les mobilisent. La phase de repérage est primordiale pour pouvoir les transférer ensuite. Les méthodes possibles : questionner le salarié sur ses façons de faire au cours d'entretiens approfondis, occuper sa place avec une posture de novice, favoriser les échanges autour du poste de travail avec les nouveaux venus.

### DÉFINITIONS

Afest, tutorat, mentorat, mentorat inversé : reportez-vous au glossaire page 36.

La transmission des savoir-faire des salariés expérimentés aux salariés plus jeunes représente un enjeu de performance pour l'entreprise. Pour les seniors, l'exercice peut favoriser un prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions.

### ACTIONS POSSIBLES

- Repérer les compétences clés que pourrait perdre l'entreprise avec les départs en retraite à venir et anticiper leur transmission.
- Identifier le dispositif adapté et le déployer : tutorat, mentorat, mentorat inversé, parrainage, binôme.
- Accorder aux salariés de 55 ans et plus une priorité d'accès aux formations à la fonction de tuteurs, s'ils justifient des prérequis nécessaires.
- Valoriser et reconnaître les missions de parrainage, de transmission des compétences.
- Prévoir une décharge d'activité pour la fonction de tuteur.
- Valoriser ce rôle avec, par exemple, un intitulé de poste spécifique, une gratification financière, une prise en compte dans l'évaluation, une mise en avant de ce rôle dans l'entreprise.
- Mobiliser l'Action de formation en situation de travail (Afest). Cette modalité de formation permet de s'appuyer sur les situations de travail rencontrées au quotidien pour transmettre des savoir-faire. Elle peut s'intégrer dans les dispositifs cités précédemment.
- Au-delà de la transmission des compétences, il peut être demandé au salarié senior de contribuer à transformer ses expériences et expertises en un ensemble de ressources partageables (banque de ressources, ateliers de partage, formalisation de méthodes, et d'outils...).

## Anticiper les besoins en compétences et les évolutions des métiers

Pour proposer des évolutions professionnelles et des parcours de montées en compétences aux salariés seniors - comme à tous les salariés - il est nécessaire de pouvoir anticiper les besoins de l'entreprise et des personnes dans la durée. C'est l'objectif du dispositif de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) et de la mixité des métiers (GEPPM).

### Volet collectif

#### OBJECTIFS

- Déetecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs.
- Anticiper le risque d'écart entre besoins et ressources de l'entreprise.
- Définir des règles et des moyens facilitant l'ajustement.

#### ACTIONS POSSIBLES

- Diagnostic qualitatif de l'évolution des métiers de l'entreprise : métiers à forte évolution de compétences, métiers en émergence, métiers en voie de disparition.



- Diagnostic quantitatif des besoins par métier.
- Analyse des nouvelles compétences à développer.
- Travail sur les aires de mobilité professionnelle pour des emplois type.
- Repérage des salariés qui détiennent des compétences clés, rares, peu partagées, construites par l'expérience, parmi lesquelles les savoir-faire de prudence.

#### ACTEURS RESSOURCES

Les organismes ci-dessous peuvent être conseil dans la mise en place d'une GEPP, la définition de plan de formation ou plus généralement la politique RH :

- **Les branches professionnelles**
- **Les Chambres des métiers et de l'artisanat (CMA)**, consultez le site [du réseau des CMA](#).

- **Les Chambres de commerce et de l'industrie (CCI)**, consultez le site [du réseau des CCI](#).

### Volet individuel

#### OBJECTIF

- Développer les compétences, les perspectives d'évolution ainsi que l'employabilité des salariés.

#### ACTIONS POSSIBLES

- Développer les entretiens de mi-carrière ou de fin de carrière. Ces instants clés permettent aux salariés de dresser un état des lieux de leurs expériences professionnelles passées et de réfléchir aux orientations qu'ils veulent prendre.



- Favoriser la construction de parcours professionnels inscrits dans la durée.
- Encourager la réalisation d'un bilan de compétences, favoriser l'entrée dans des dispositifs de VAE (Validation des acquis par l'expérience), communiquer sur les dispositifs existants (Compte personnel formation - CPF, etc.) notamment lors des entretiens professionnels.

**CAS D'ENTREPRISE 1****Transmettre les savoirs et savoir-faire dans une PME**

**Cette petite entreprise cherche à développer les « équipes de travail mixtes en âges » avec un salarié de plus de 50 ans et un salarié plus jeune. Ce dispositif destiné à former les nouveaux entrants existe depuis plusieurs années pour les métiers de la pose, du SAV et du commercial qui requièrent des compétences et des savoir-faire nombreux et variés. Il n'existe pas de qualification ad hoc en formation initiale ou continue.**

Les nouvelles recrues ont en général une compétence initiale correspondant à l'une des facettes du métier (menuiserie, électricité, etc.). Les tuteurs sont volontaires, formés au tutorat et reçoivent une prime mensuelle pour la durée du tutorat. Le processus est en partie formalisé à travers une analyse des compétences à acquérir et d'objectifs de progression qui sont fixés lors des réunions d'évaluation et d'échanges entre tuteur et tutoré en présence de la direction. La durée du tutorat peut varier de 18 mois à 3 ans.

Cependant, une difficulté importante dans la dynamique du tutorat touche aux condi-

tions de travail. Dans l'activité en binôme mixte « novice / ancien » la répartition des tâches conduit le plus ancien à prendre en charge une part importante des activités pénibles dont la pose elle-même (les produits peuvent peser jusqu'à 140 kg pour plus de 5 m de long). Selon les salariés, plus d'une année est nécessaire pour que les tâches les plus difficiles soient plus équitablement réparties au sein du binôme. Un travail est mené pour que les binômes créent des **coopérations effectives** (plutôt que d'appliquer une segmentation des tâches liées aux compétences) **pour un partage des aspects les plus difficiles du travail.**

**CAS D'ENTREPRISE 2****Développer le tutorat en renforçant le collectif**

**Dans cet établissement de production chimique classé Seveso 2 seuil haut, employant quelques centaines de salariés, plusieurs dizaines de produits différents sont fabriqués. L'organisation du travail est fondée sur une polyvalence importante, nécessitant un système d'apprentissage et de formation long, basé sur une tradition orale de transmission des gestes professionnels.**

Un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) a été signé et prévoit le départ de près de 200 « anciens ». Concrètement, cela signifie une perte de savoirs et de main-d'œuvre de 20 %. Dans ce contexte, on comprend bien l'importance du tutorat, et en même temps les conditions délicates dans lesquelles il est pratiqué. Comment organiser au quotidien la transmission des savoirs ?

Le manque de temps pour pratiquer cette activité de tutorat est un argument régulièrement avancé. Le facteur temps est combiné également à un manque d'effectif et à une usine qui tourne en surproduction.

Pour créer les conditions d'une transmission de savoirs suffi-

samment maîtrisée, les tuteurs, et les seniors en particulier, sont soucieux d'une stabilité suffisante du binôme. De leur côté, les tutorés, eux, considèrent qu'ils peuvent passer d'un tuteur à l'autre pour avoir accès à une diversité des informations collectées. Pour surmonter cette contradiction (entre des tuteurs soucieux de stabilité et des tutorés qui ne détestent pas « naviguer »), les travailleurs, seniors ou non, tuteurs ou non, sont conviés à des formes de mutualisation des savoirs et des connaissances. Pour faciliter cette mutualisation, un atelier de formation ouvert à tous, animé par un ancien ouvrier, lui-même en reconversion suite à un problème de santé, est mis en place et se révèle fortement prisé.

## CAS D'ENTREPRISE 3

### Identifier les effets du travail sur les parcours professionnels

Cette entreprise du secteur agroalimentaire, confrontée à des problèmes de maintien en emploi, a réalisé une analyse socio-démographique de sa population salariée.

Le résultat le plus marquant est que 70 % des salariés de l'atelier de conditionnement ont plus de 50 ans, alors que la majorité du personnel de production a moins de 40 ans.

Ce constat a permis à l'entreprise d'engager une réflexion plus poussée à partir de quelques questions :

- À quelles conditions est-il possible de rester en production en avançant en âge ?

• Existe-t-il des logiques implicites de parcours professionnels entre production et conditionnement ? Comment les exploiter et mieux les cadrer ?

• À quelles conditions et dans quelles limites, l'atelier de conditionnement peut-il être un lieu de reclassement ?

## CAS D'ENTREPRISE 4

### Créer de nouvelles fonctions pour éviter la désinsertion professionnelle

La création de nouvelles fonctions a été mise en œuvre à deux reprises dans cette petite entreprise d'une trentaine de salariés. Il s'agissait initialement de trouver des solutions permettant d'éviter l'exclusion possible de salariés - plutôt âgés et anciens - rencontrant des problèmes de santé. Dans ce cadre, la création d'une nouvelle fonction constitue une forme parmi d'autres, de reclassement en interne.

Un technicien senior du SAV présentant également une restriction d'aptitude suite à un arrêt maladie de longue durée, s'est vu proposer une nouvelle fonction construite spécifiquement à partir de tâches existantes et de tâches spécialement créées. Ce technicien disposait d'une compétence dans le domaine électrique. Le développement de nouvelles gammes de produits proposés impliquait une augmentation des tâches dans ce domaine.

Dans un premier temps la réflexion a porté sur l'idée de renforcer les compétences en électricité de ce salarié en le formant aux opérations de maintenance électrique et électromécanique. Cela permettait de disposer d'une compétence clairement identifiée dans le domaine. Il fallait ensuite que cette compétence « spécialisée » rencontre un volume d'activité suffisant pour justifier économiquement ce poste.

Dans un premier temps, ce technicien s'est vu confier la gestion du portefeuille des collectivités dans le cadre de ses fonctions au SAV. Les collectivités présentent deux caractéristiques qui avaient un intérêt dans ce cadre. D'une part, elles sont géographiquement proches de l'entreprise ce qui minimise les déplacements. D'autre part, les produits installés sont de petites dimensions, ce qui réduit les difficultés liées aux manipulations de ceux-ci.

Ces activités ne permettant pas de « nourrir » un temps plein, la direction a créé deux activités qui n'existaient pas dans l'ensemble des prestations proposées. La première consiste à des visites de maintenance sur les parties motorisées des produits vendus et la seconde à des interventions de préparation de chantier en amont de la pose sur les aspects électriques. Les prestations de visites de maintenance ont été proposées aux collectivités. Le poste est aujourd'hui devenu rentable.

# AMÉLIORER LA SANTÉ AU TRAVAIL, FAVORISER LE MAINTIEN EN EMPLOI



Les conditions de travail qui s'exercent en fin de carrière peuvent jouer un rôle dans le maintien et le développement de la santé des salariés seniors ou à l'inverse dans son altération (accidents du travail, maladies, douleurs, fatigue...).

En cas de difficultés de santé, des mesures spécifiques sont à prévoir pour faciliter l'adaptation de l'organisation.

Au-delà de l'impact des conditions d'exercice durant les dernières années de la carrière, le rôle des conditions de travail dans la durée (notamment le cumul d'exposition aux risques) est primordial dans l'état de santé des salariés vieillissants.

Avoir la possibilité de faire un travail qui a du sens, disposer de ressources adaptées et d'autonomie, pouvoir mobiliser et enrichir son expérience dans la durée sont des leviers pour faciliter des parcours professionnels en bonne santé.

## Comment ?

### Quand un salarié senior rencontre de premières difficultés au travail : problèmes pour réaliser certaines activités, arrêts courts...

#### ACTEURS RESSOURCES

##### **Le médecin du travail (Service de prévention et de santé au travail)**

C'est l'interlocuteur privilégié du salarié et de l'employeur pour adapter le travail en cas de difficultés de santé d'un salarié - à titre préventif ou lors d'une reprise du travail.

En matière de maintien en emploi, le médecin du travail détermine la capacité du salarié à occuper ou retrouver son poste de travail. En concertation avec l'employeur et le salarié, il préconise si besoin des aménagements du poste, du matériel, de l'environnement, du temps de travail, etc., voire un reclassement en cas d'inaptitude.

Le service de prévention et de santé au travail et le médecin du travail sont aussi conseil sur les démarches de prévention collective des risques et de prévention de la désinsertion.

##### **Les Carsat**

Elles proposent leurs services en prévention des risques professionnels : ressources, accompagnement, aides financières.

#### ACTIONS INDIVIDUELLES

- Ouvrir la discussion avec le salarié sur les difficultés qu'il rencontre : contraintes physiques ou psychiques au travail, récurrence de certaines situations-problèmes, difficultés à réaliser certains objectifs, pertes de repères professionnels liés à une période de changement, démotivation, difficulté à articuler vie professionnelle ou personnelle, etc.
- Rechercher quelles ressources il peut mobiliser, ou quelles régulations peuvent être mises en place : aménagement du poste, de l'activité, répartition de la charge de travail, nouveaux équipements, entraide, formation, etc.
- Renforcer le soutien managérial dont il bénéficie.

#### ACTIONS COLLECTIVES

- Inviter les managers de l'entreprise à être à l'écoute des signaux faibles dans leur équipe. Les outiller pour qu'ils puissent recueillir le ressenti des salariés sur la pénibilité et l'usure professionnelle avec une attention spéciale aux salariés seniors.
- Limiter dans les différents services les contraintes de travail pouvant être particulièrement difficiles pour les salariés seniors : organisation du travail rigide, pression du temps, changements fréquents, etc.
- Formaliser de quelles façons il est possible d'aménager les horaires, le temps de travail ou le télétravail, pour des salariés en fin de carrière ou en difficulté.
- Faire remonter aux services RH, prévention, ou à la direction les situations qui ne peuvent être résolues au niveau de l'équipe.
- Rechercher dans l'entreprise (via l'étude des entretiens professionnels ou à l'occasion de l'évaluation des risques, par exemple), si des difficultés sont communes à différents salariés occupant des postes ou métiers similaires, ou si des difficultés sont communes à différentes populations au travail (seniors, femmes, jeunes).
- Analyser la répartition de l'effectif salarié dans les différentes unités de travail, selon l'âge. Repérer si certains postes ou métiers sont occupés majoritairement ou exclusivement par des jeunes ou, à l'inverse, par des seniors, afin d'identifier d'éventuelles logiques de parcours professionnels implicites autour de postes usants et moins usants.
- Rechercher avec des représentants des salariés concernés les causes premières de ces difficultés. Mettre en place un plan d'action pour réduire les principaux facteurs d'usure professionnelle.

- Intégrer ces résultats au Document unique d'évaluation des risques et au Papriact (Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail). En suivre la mise en œuvre.

- Impliquer les salariés et leurs représentants dans la conduite des projets de transformation (nouveaux locaux, équipements, réorganisation).

## **Quand les difficultés se répètent ou quand un salarié senior occupe un poste exposant à de fortes contraintes**

### ACTIONS INDIVIDUELLES

En complément des actions ci-dessus, avec l'appui des acteurs internes (service RH, prévention) ou externes (service de prévention et de santé au travail - SPSTI, ergonomes...) :

- Chercher avec le salarié concerné les façons de supprimer les situations l'exposant à de fortes contraintes psychiques ou physiques : aménagement de l'activité ou du poste en faisant si besoin appel au SPSTI.
- À défaut chercher à limiter ces situations : rotation de postes, alternance de tâches plus ou moins sollicitantes, répartition des activités dans l'équipe, mise en place de temps de récupération, adaptation des heures de travail pour éviter les horaires les plus contraignants, binôme, etc.
- Élaborer avec le salarié concerné et le service RH des perspectives de mobilités préventives si besoin.

### ACTIONS COLLECTIVES

- Identifier des parcours professionnels dans l'entreprise permettant de limiter dans la durée le temps d'exposition aux contraintes et pénibilités qui ne peuvent être supprimées.
- Favoriser l'accès à des postes « doux » ou des formules de temps aménagé pour les salariés ayant occupé un métier exposé à des pénibilités avec les montées en compétences nécessaires.
- Être attentif à ne pas reporter les situations de travail pénibles auxquelles peuvent être exposés les salariés seniors sur les plus jeunes.

### **PRÉCONISATIONS DU MÉDECIN DU TRAVAIL**

Lorsqu'un salarié est atteint de problème de santé avec des impacts sur son travail, l'employeur est tenu d'adapter son poste en suivant les préconisations du médecin du travail.

En cas d'impossibilité de les mettre en œuvre et si le médecin du travail considère que le maintien au poste de travail est préjudiciable à la santé du salarié, il peut prononcer un avis d'inaptitude. L'employeur doit alors proposer un reclassement au sein de l'entreprise. Si celui-ci est impossible ou si le salarié le refuse, une procédure de licenciement pour inaptitude peut être engagée.

## ACTEURS RESSOURCES

### Le service social de la Carsat

C'est l'interlocuteur privilégié de l'assuré en cas de problème d'emploi lié à son état de santé. Il informe et accompagne les personnes concernées afin de leur permettre de se maintenir dans leur poste ou leur entreprise ou à défaut de trouver un nouvel emploi adapté à leur état de santé.

### *Pour les salariés en situation de handicap*

### Cap Emploi

Les Cap emploi accompagnent :

- les employeurs dans la prévention des risques de désinsertion et dans le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap
- les salariés concernés dans le maintien au poste avec aménagements, les projets d'évolution professionnelle ou de reconversion...

### L'Agefiph

L'Agefiph est chargée de soutenir le développement de l'emploi des personnes handicapées. Elle propose des services et aides financières pour les entreprises et les personnes (aides à l'accessibilité des situations de travail, à la formation professionnelle, au bilan de compétences, à la mobilité...).

## Quand un salarié senior est en arrêt long

En complément des mesures ci-dessus.

### ACTIONS INDIVIDUELLES

- Pendant un arrêt de plus de 30 jours, proposer au salarié un entretien de liaison pour maintenir le lien et l'informer des mesures dont il peut bénéficier (prévention de la désinsertion, visite de pré-reprise avec le SPSTI, aménagements, etc.).
- Anticiper le retour du salarié, organiser son travail, faire le point avec son manager.

- Proposer au salarié un entretien de retour.

### ALLER PLUS LOIN

[Consulter le guide de l'Agefiph Maintien en emploi](#)

[Consulter le site web de l'Assurance Maladie espace Accompagnement à la reprise du travail](#)

## Quand un salarié senior est atteint d'inaptitude partielle ou de maladie chronique

### ACTIONS INDIVIDUELLES

- Mettre en œuvre les recommandations du médecin du travail en prenant en compte les implications pour l'équipe.
- Prévoir des échanges réguliers avec le salarié sur les aménagements prévus, leur mise en œuvre et les éventuels besoins d'ajustement.
- En cas de nouvelles missions ou de changement d'affectation, ponctuelle ou durable, anticiper les montées en compétences dont doit bénéficier le salarié.
- En cas de reclassement demandé par le médecin du travail et en l'absence de poste adapté, proposer au salarié de faire un bilan de compétences et de bénéficier de formation dans une optique de reconversion.

### ACTIONS COLLECTIVES

- Tirer des enseignements des situations individuelles liés à des arrêts maladie, ou des actions de reclassement dans l'entreprise pour alimenter l'analyse des risques professionnels et les actions en faveur du maintien en emploi.
- Engager une négociation collective ou prévoir des plans d'action sur les questions de maintien en emploi ou maladies chroniques au travail.

## CAS D'ENTREPRISE 1

# Faciliter l'intégration des nouveaux et le maintien en emploi des plus anciens

**Cette entreprise agro-alimentaire spécialisée dans la préparation de viandes prêtes à la cuisson pour la restauration collective, est confrontée à la fois à des difficultés de recrutement et à des problèmes de maintien en emploi des plus anciens.**

Le groupe de travail composé de professionnels du métier a identifié une situation-problème révélatrice des difficultés : des pannes et des dysfonctionnements récurrents de certaines lignes de production pénalisent les nouveaux salariés comme les plus anciens, car ces pannes sont compensées par une charge physique et un rythme plus important.

La solution adoptée a consisté à intégrer la maintenance de premier niveau au sein des équipes de production, afin de limiter les perturbations, offrant ainsi également une possibilité de diversification des tâches, notamment pour les salariés plus anciens.

## CAS D'ENTREPRISE 2

# Prévenir les risques pour des métiers particulièrement exposés

**Dans cette entreprise de logistique, l'entrepôt a été identifié comme la cible prioritaire de la démarche de prévention du fait de problèmes quotidiens de gestion liés aux restrictions d'aptitudes. Jusqu'à présent les actions portaient sur les manutentions perçues comme le principal risque dans l'entrepôt. Mais l'entreprise semble avoir fait le tour des améliorations possibles.**

En interrogeant les salariés sur ce qui est usant dans leur travail, le groupe de travail a identifié d'autres causes parmi lesquelles la circulation dans un entrepôt en permanence encombré. Ce ressenti renvoie aux situations multiples de co-activité de plusieurs équipes qui rendent les parcours de manutention particulièrement fastidieux.

De nouvelles perspectives apparaissent donc autour de l'organisation du travail des équipes. Par exemple, les horaires des caristes et des préparateurs de commandes sont revus afin qu'ils n'interviennent pas toujours au même moment dans l'entrepôt.

## CAS D'ENTREPRISE 3

# Améliorer les conditions de travail pour tous

**Dans ce réseau de crèches où se pose la question des difficultés des auxiliaires de puériculture à exercer leur métier en fin de carrière, une analyse de l'ensemble des facteurs de contraintes et de ressources a été menée pour construire un plan d'amélioration des conditions de travail.**

Ce plan comporte :

- **L'achat de mobilier et matériel** (mobilier, jeux) intégrant des critères de moindre pénibilité ;
- Un travail sur **l'ergonomie de certains postes** (postes de change) ;
- Le déploiement d'une **formation sur le portage des enfants**, prenant en compte la faisabilité en situation réelle des gestes professionnels ;
- Un travail sur la **réduction des sources de bruit** ;

- L'association des salariés aux **projets de nouveaux bâtiments** ;
- La mise en place d'**espaces de discussion sur le travail et les pratiques professionnelles** ;
- Une réflexion sur les **possibilités de maintien en emploi** (sortie du travail en section et missions de soutien aux équipes ou aux usagers) et de parcours à long terme.

# DÉVELOPPER LE DIALOGUE SUR LA PRÉVENTION DE L'USURE ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS



Les questions de vieillissement au travail sont liées à d'autres sujets stratégiques pour l'entreprise comme :

- l'emploi et les conditions d'emploi,
- la santé au travail et les conditions de travail,
- la politique de gestion des ressources humaines et des compétences,
- l'accompagnement des projets de changement et des démarches de performance.

Elles nécessitent d'être traitées :

- dans le cadre du dialogue social,
- et au quotidien dans le cadre du dialogue professionnel, c'est-à-dire du dialogue qui prend place entre management et salariés - et également entre salariés - autour des questions de travail.

# Comment ?

## Dialogue social

### → Dans le cadre du dialogue social courant

**La situation des seniors, actuelle ou à venir, nécessite d'être prise en compte dans de nombreux sujets traités en CSE.**

#### EXEMPLES

- *Lors de l'analyse des accidents du travail par la formation spécialisée du CSE, il est utile d'intégrer une analyse par classe d'âge ;*
- *Lors d'un point d'étape sur la mise en œuvre de l'accord télétravail en CSE, il est utile de regarder si des mesures doivent être prévues pour les salariés en fin de carrière ;*
- *Lors de la présentation d'un projet de transformation numérique, il est utile de s'interroger sur l'accès à la formation des salariés les plus âgés.*

La prise en compte de la situation des seniors lors des consultations du CSE, passe par l'avis éclairé de l'instance.

Pour que le CSE puisse donner de tels avis, il est nécessaire que ses membres soient formés aux enjeux liés à l'âge et à l'emploi ce qui recouvre divers aspects tels que :

- la prévention de la pénibilité,
- l'adaptation des postes de travail,
- la sensibilisation à la discrimination liée à l'âge,
- les dispositifs de maintien dans l'emploi.

## FORMATION DES MEMBRES DE CSE

La loi prévoit que les membres du CSE bénéficient de la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, d'une durée minimale de 5 jours lors du 1<sup>er</sup> mandat des membres du CSE et de 3 (quelle que soit la taille de l'entreprise) à 5 jours (pour les membres de la formation spécialisée des entreprises d'au moins 300 salariés).

L'objectif est :

- de développer l'aptitude des membres du CSE à déceler et à mesurer les risques professionnels ainsi que de soutenir leur capacité d'analyse des conditions de travail,
- de les initier aux méthodes et procédés pour prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail.

### → Dans le cadre de négociations

**Les enjeux relatifs à l'allongement de la vie professionnelle peuvent également être abordés au cours des négociations annuelles, obligatoires ou facultatives.**

#### EXEMPLES

- de négociations obligatoires
- *sur la qualité de vie et des conditions de travail et l'égalité professionnelle,*
  - *sur la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) - dans les entreprises d'au moins 300 salariés et dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire,*
  - *sur le temps de travail,*
  - *sur les maladies chroniques.*

L'entreprise peut également négocier un accord global sur le calendrier, la périodicité, le contenu des thèmes, les modalités de négociation qu'il est entendu d'engager sur la situation des seniors, les lieux de réunion et ce, pour une durée maximale de 4 ans.

Au titre des thèmes abordés, devront alors être traités au moins une fois sur les 4 ans ceux relatifs à la négociation obligatoire mentionnés ci-dessus. Il est rappelé que ces négociations peuvent être menées au niveau du groupe.

## Dialogue professionnel

**En complément du dialogue social, faciliter le bien vieillir au travail se joue au quotidien dans la qualité de la relation managériale et du dialogue sur les questions de travail.**

Ce dialogue doit permettre de :

- faciliter l'expression sur les contraintes de travail rencontrées et les pistes d'amélioration ;
- identifier dans ce cadre les éventuels besoins des salariés seniors - en matière de santé, de formation, d'intérêt du travail, d'anticipation des changements, etc.

### ACTIONS POSSIBLES

Pour améliorer la qualité de la relation managériale et du dialogue professionnel sur les questions de vieillissement au travail :

- sensibiliser les manageurs à la gestion des âges dans l'entreprise ;
- fournir aux manageurs des outils et repères pour :
  - animer les discussions sur le travail en étant à l'écoute de tous (jeunes, seniors, femmes, fonctions support...),
  - mener les entretiens professionnels de mi-carrière ou de fin de carrière,
  - adapter l'activité à l'état de santé des membres de leur équipe,
  - faciliter les apprentissages des collaborateurs tout au long des carrières ;
- organiser la remontée d'informations à la direction sur les contraintes de travail ou des propositions d'amélioration quand les solutions ne peuvent être trouvées au niveau de l'équipe.

### ORGANISER LE DIALOGUE PROFESSIONNEL

Les discussions sur le travail peuvent prendre place lors des entretiens réguliers avec un collaborateur, lors des réunions d'équipe ou via la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT).

En savoir plus : kit de l'Anact [Animer les espaces de discussion sur le travail](#).

### ARTICULER LES ESPACES DE DIALOGUE

Les questions d'allongement de la vie professionnelle peuvent être traitées dans différents espaces de l'entreprise (Comité de direction, réunion du management, etc.). Pour que le dialogue social produise des avis et mesures prenant en compte les réalités du travail, le CSE est à considérer, non pas comme une instance isolée mais comme une instance articulée avec les autres espaces de dialogue.

Des mesures permettent de renforcer ces liens, par exemple :

- faire précéder les négociations ou l'élaboration d'un plan d'action par un groupe de travail associant des salariés ;
- renforcer les mesures permettant aux élus du CSE de prendre en compte les remontées de terrain (questionnaire, échange, temps..).

## Zoom 1

# Négocier un accord ou un plan d'action seniors

## Les étapes clés

### 01. MOBILISER LES DIFFÉRENTS ACTEURS

L'implication des acteurs de l'entreprise (direction, représentants du personnel, encadrement et salariés) constitue une des conditions de réussite et d'efficacité de la négociation d'un accord ou d'un plan d'action seniors. Cela permet de s'assurer que l'état des lieux s'appuie sur les réalités de terrain et que les mesures prévues soient adaptées aux enjeux de tous.

### 02. RÉALISER UN DIAGNOSTIC / ÉTAT DES LIEUX

Il s'agit de :

- rassembler des données concernant les seniors mais aussi les différents âges de l'entreprise pour effectuer des comparaisons (données sociales /RH, santé au travail, etc.). À cette étape, l'analyse de la démographie de l'entreprise se révèle généralement riche d'enseignements ;
- repérer les mesures déjà existantes dans l'entreprise concernant les seniors (au niveau RH, prévention...).

### 03. DÉFINIR LES ENJEUX DE L'ENTREPRISE AUTOUR DE L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE

En s'appuyant sur l'état des lieux, il s'agit d'identifier les enjeux et objectifs en matière d'emploi et de maintien en emploi des seniors pour l'entreprise en prenant en compte les dimensions santé au travail, RH - compétences mais aussi les questions de stratégie, de production, d'économie, de finances.

Par exemple :

- recruter des personnes expérimentées - potentiellement sénières - à des postes clés ;
- sécuriser des compétences stratégiques avant le départ en retraite d'une partie de l'effectif ;
- prévenir la répétition des cas d'inaptitudes en fin de carrière ;
- faire évoluer les compétences numériques des salariés pour accompagner des changements en cours.

### 04. PARTAGER ET ENRICHIR L'ÉTAT DES LIEUX ET LES ENJEUX

Partager l'état des lieux ainsi que les enjeux de l'entreprise en matière d'allongement de la vie professionnelle en CSE permet d'enrichir ces travaux avec les membres de l'instance, et de nourrir le dialogue social sur ces questions.



### 05. CHOISIR LES ACTIONS À ENGAGER ET EXPÉRIMENTER

Il s'agit d'identifier des mesures adaptées aux enjeux de l'entreprise dans 4 domaines favorables à l'emploi et au maintien en emploi des seniors :

- développement des parcours et des compétences ;
- santé, prévention, maintien en emploi ;
- gestion des fins de carrière ;
- dialogue interne, relations de travail.

Pour chacun, il peut être utile d'identifier :

- les mesures déjà existantes qui doivent être poursuivies ;
- les mesures qui doivent être renforcées ;
- les mesures qu'il convient d'abandonner car inefficaces ;
- les nouvelles mesures à expérimenter.

### 06. COMMUNIQUER AUX ÉTAPES CLÉS

Il s'agit de prévoir pour les représentants du personnel - élus CSE ainsi que pour l'ensemble du personnel :

- une communication aux étapes clés du processus de négociation ou de l'élaboration d'un plan d'action seniors ;
- une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et concernant l'évolution des résultats.

### 07. CONCLURE LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Si les partenaires sociaux le valident, la démarche est conclue dans l'idéal par un accord. Si ce n'est pas le cas ou si l'objectif de départ n'est pas la négociation d'un accord, la démarche peut aboutir à un plan d'action.

### 08. ASSURER LE SUIVI ET ÉVALUER

La démarche n'est pas terminée à la signature de l'accord ou à la rédaction du plan d'action. La mise en œuvre des dispositions retenues dans l'accord collectif ou le plan d'action sur les seniors doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation : bilan des actions réalisées, mesure des écarts, actions correctives envisagées...

## REPÈRES

Quel que soit l'angle choisi, un accord ou un plan d'action senior doit viser à compléter les mesures s'appliquant individuellement aux salariés de plus de 55 ans par des actions collectives favorables à la prévention de l'usure professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail pour tous.

## ALLER PLUS LOIN

Consulter le guide de l'Anact "Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE".

## Zoom 2

# Mener un entretien professionnel

**Les entretiens professionnels sont des outils essentiels pour faire le point sur les parcours et aider les salariés se projeter. Ils doivent être réalisés tous les deux ans, mais les questions qu'ils abordent méritent d'être posées plus régulièrement.**

Ces entretiens ont pour principaux objectifs de :

- réaliser un bilan du parcours professionnel des salariés, avant et depuis son entrée dans l'entreprise ;
- identifier leurs aspirations et compétences pour pouvoir les mettre en lien avec les besoins de l'entreprise,
- envisager des perspectives d'évolution professionnelle.

Ces éléments peuvent constituer des indicateurs de difficultés potentielles de santé - existantes ou à venir.

La direction peut réaliser une lecture transversale de l'ensemble des entretiens et détecter ainsi les emplois exposant le plus les salariés à des facteurs potentiels d'usure (ou de désinsertion professionnelle), voire les tâches les plus pénibles à l'intérieur de ces emplois. Cette analyse peut être présentée et discutée auprès du CSE dans le cadre des attributions de cette instance en matière d'information et de consultation.

**Pouvoir retracer le parcours des salariés constitue, dans ce cadre, un élément important qui peut être relié à des questions de santé au travail.**

A ce titre, il est possible de recueillir le point de vue des salariés sur :

- la pénibilité et l'usure ressenties en lien avec leur travail ;
- les situations-problèmes récurrentes rencontrées au cours du travail quotidien,
- leur charge de travail (rythme, cadences, délais) et les formes de régulation existantes ou à renforcer (adaptation des objectifs, des délais, des coopérations, etc.) ;
- leur capacité à occuper le même poste dans la durée ;
- leurs compétences et l'expérience acquise, et les besoins de renforcement.

# ABRÉVIATIONS

## RESSOURCES

**Agefiph** : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

**Afest** : Action de formation en situation de travail

**Carsat** : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

**DUERP** : Document unique d'évaluation des risques professionnels

**GEPP** : Gestion des emplois et des parcours professionnels

**MSA** : Mutualité sociale agricole

**MDPH** : Maison départementale pour les personnes handicapées

**Papripact** : Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

**QVCT** : Qualité de vie et des conditions de travail

**RQTH** : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience

### POUR ALLER PLUS LOIN

- [Kit de l'Anact "Prévenir l'usure professionnelle"](#)

### SITE WEB

- [Ministère du Travail](#)
- [Ministère du travail, dossier maintien en emploi](#)
- [Anact, rubrique "Prévenir l'usure professionnelle"](#)

### SÉLECTION DE RAPPORTS

- **Conseil supérieur de l'égalité professionnelle - Les femmes seniors dans l'emploi. Etat des lieux.** 06/2019.
- **Dares - Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?** 03/2023.
- **Dares - Les seniors sur le marché du travail en 2022.** 09/2023.
- **France Stratégie - Les seniors, l'emploi et la retraite.** 10/2018.

# GLOSSAIRE

---

## Démographie du travail

La démographie du travail est l'**étude des populations au travail** pour connaître leur composition par âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle, compétences, état de santé... **en relation avec les conditions d'exercice de l'activité professionnelle des salariés** (actuelles, passées et futures).

## Désinsertion professionnelle

C'est le résultat d'un processus pouvant impacter la capacité d'un salarié à tenir son emploi dans la durée. Ce processus est lié à des facteurs en lien avec le travail, susceptibles d'altérer la santé du salarié, sa motivation, sa capacité à tenir le poste, et pouvant être cumulés avec d'autres phénomènes (maladie non liée au travail, vieillissement, événements de la vie).

## Maintien en emploi

Le maintien en emploi désigne un ensemble de dispositifs, de ressources et de pratiques visant à trouver des solutions pour permettre à un salarié de continuer à travailler à un poste dans l'entreprise qui l'emploie (maintien en emploi) ou bien de continuer à travailler dans un emploi, hors de l'entreprise (on parle alors de maintien dans l'emploi).

## Pénibilité

Il existe 2 manières d'aborder la pénibilité.

- Telle que définie dans le Code du travail, la pénibilité regroupe un ensemble de caractéristiques du travail auxquelles les salariés peuvent être exposés, ouvrant ainsi à des droits spécifiques dans le cadre du C2P (compte personnel de prévention).
- Le terme pénibilité est également utilisé pour qualifier certains métiers ou certaines situations de travail, sans référence aux critères du C2P.

## Seniors

Il n'existe pas de définition légale du terme seniors. Il est souvent utilisé pour désigner les salariés de plus de 55 ans.

## Transmission des compétences

### • Afest (Action de formation en situation de travail)

Cette modalité de formation utilise et valorise les situations de travail réelles comme terrain d'apprentissage.

Elle s'appuie sur des objectifs professionnels, un parcours formalisé, l'encadrement pédagogique de la personne apprenante par un tuteur ou une tutrice, et des évaluations.

L'Afest alterne des moments de pratique professionnelle et des temps de prise de recul par rapport à cette pratique (les phases de réflexivité).

• **Tutorat** : un professionnel compétent accueille, guide, contrôle l'action d'un professionnel qui l'est moins. À l'occasion du travail effectué, il lui permet de développer les compétences requises. Le tutorat permet d'accompagner progressivement le tutoré vers une réalisation autonome des activités. Les apprentissages sont très individualisés et le tuteur organise l'activité afin de faciliter, voire d'accélérer l'acquisition de nouvelles compétences pour le tutoré. Des conditions de réussite : disposer du temps et des moyens nécessaires, aménager les situations de travail. Par exemple, suspendre les exigences productives, reconfigurer l'espace etc., organiser une progression pédagogique et contractualiser les engagements respectifs de l'apprenant, du tuteur et de leur encadrement.

• **Mentorat** : une personne expérimentée (savoir, savoir-faire et savoir être) accompagne et guide une autre personne apprenante et/ou pratiquante de ce domaine ayant besoin de soutien dans sa progression. Dans ce cas, l'objectif de progression du mentoré n'est pas connu par l'entreprise et il n'y a pas d'évaluation des acquis du mentoré à la fin.

• **Mentorat inversé** : il s'agit de constituer des binômes dans lesquels des plus jeunes vont mentorer des plus anciens. Cela se pratique par exemple sur des sujets tels que l'appropriation des nouvelles technologies.

Dans ces méthodes, les acquisitions circulent dans les deux sens, car le tuteur/mentor/formateur consolide et développe de nouvelles compétences.

## Usure professionnelle

L'usure professionnelle se caractérise par un **processus dans le temps d'altération de la santé physique ou psychique**. Cette altération peut prendre des formes très variées (troubles, pathologies professionnelles, effets sur le plan psychique) et se traduire notamment par des absences pour maladie, des incapacités à effectuer certaines tâches...

L'altération de la santé dans le temps peut être en partie compensée par des conditions et des régulations favorisant la construction de la santé et le développement de l'expérience.

# CONTACTS EN RÉGION



**Besoin d'appui pour mener des démarches collectives en faveur du maintien en emploi des seniors et de la prévention de l'usure professionnelle ? L'Anact et ses agences régionales peuvent vous accompagner.**

## Auvergne-Rhône-Alpes

[anact.fr/auvergne-rhone-alpes](http://anact.fr/auvergne-rhone-alpes)

## Bourgogne-Franche-Comté

[anact.fr/bourgogne-franche-comte](http://anact.fr/bourgogne-franche-comte)

## Bretagne

[anact.fr/bretagne](http://anact.fr/bretagne)

## Centre-Val de Loire

[anact.fr/centre-val-de-loire](http://anact.fr/centre-val-de-loire)

## Corse

[anact.fr/corse](http://anact.fr/corse)

## Grand Est

[anact.fr/grand-est](http://anact.fr/grand-est)

## Guadeloupe

[anact.fr/guadeloupe](http://anact.fr/guadeloupe)

## Hauts-de-France

[anact.fr/hauts-de-france](http://anact.fr/hauts-de-france)

## Ile-de-France

[anact.fr/ile-de-france](http://anact.fr/ile-de-france)

## La Réunion

[anact.fr/la-reunion](http://anact.fr/la-reunion)

## Martinique

[anact.fr/martinique](http://anact.fr/martinique)

## Normandie

[anact.fr/normandie](http://anact.fr/normandie)

## Nouvelle-Aquitaine

[anact.fr/nouvelle-aquitaine](http://anact.fr/nouvelle-aquitaine)

## Occitanie

[anact.fr/occitanie](http://anact.fr/occitanie)

## Pays de la Loire

[anact.fr/pays-de-la-loire](http://anact.fr/pays-de-la-loire)

## Provence-Alpes-Côte d'Azur

[anact.fr/provence-alpes-cote-azur](http://anact.fr/provence-alpes-cote-azur)

**Ce guide vous propose des éclairages et des pistes d'action concrètes pour anticiper l'allongement de la vie professionnelle et faciliter le travail des seniors dans de bonnes conditions.**

**Il met particulièrement l'accent sur les mesures permettant de prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien en emploi.**

[anact.fr/travail-seniors](http://anact.fr/travail-seniors)



**Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, l'Anact a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Administrée par des représentants de l'État, des représentants des salariés et des employeurs, elle s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales pour déployer des projets d'amélioration des conditions de travail au plus près des besoins locaux. L'établissement propose notamment aux acteurs des TPE-PME et aux organismes qui les accompagnent des méthodes et outils pour concilier durablement qualité de vie au travail, qualité de service et performance.**