



→ **PRENDRE EN COMPTE LES ÂGES DANS
L'ENTREPRISE : UN GUIDE PRATIQUE
POUR L'ACTION**

DES LEVIERS D'ACTION
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

→ PRENDRE EN COMPTE LES ÂGES DANS L'ENTREPRISE: UN GUIDE PRATIQUE POUR L'ACTION

DES LEVIERS D'ACTION POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'actualité marquée par de nombreuses réformes (Balladur, loi Fillon de 2003, Plan emploi-senior de 2006 suivi du décret sur l'obligation d'emploi des seniors signé en 2009, les discussions sur la réforme des régimes spéciaux et sur les formes de compensation des pénibilités au travail, etc.) souligne l'importance des enjeux économiques et sociaux qui traversent notre société : financement des régimes de retraite, évolution des droits sociaux...

Au-delà de ces enjeux, c'est surtout le monde du travail qui est concerné et avant tout, celui de l'entreprise et des conditions de réalisation du travail. En effet, il ne paraît plus possible de concevoir des situations de travail sans penser que son usager sera tout autant un jeune qu'un senior, un débutant qu'un expérimenté, une femme qu'un homme. Il ne paraît non plus possible de concevoir une gestion de la ressource humaine fondée sur la tenue d'un poste de travail, en dehors de toute dynamique et parcours, organisés selon les âges des personnes. La question de l'âge est donc devenue un critère central dans le management du travail. Elle s'invite dans le management de l'efficacité de l'entreprise.

Certains parlent de « Gestion des Âges ». Mais qu'est ce que cela signifie ?

Gérer les âges, pour quoi faire ? Comment ? Avec qui ?

Gérer les âges, est-ce seulement se préoccuper du vieillissement et donc des salariés les plus âgés, ceux que l'on appelle « les seniors » ?

Ce guide tente d'apporter des éléments de réponses à ces questions.

Mais il a surtout pour vocation d'élargir la problématique de la Gestion des Âges. Et si la Gestion des Âges était un moyen et pas seulement une fin ? En effet, ce guide pratique a été conçu pour montrer qu'au-delà d'une contrainte, les âges au travail constituent de nombreux leviers pour des actions d'amélioration des conditions de travail.

A destination des dirigeants d'entreprises, des DRH mais aussi des membres d'un CHSCT, préventeurs... , il se base sur des cas d'entreprises traités par l'ANACT Basse-Normandie depuis 2005. Il se veut ancré dans la réalité des entreprises, c'est pourquoi nous avons voulu le découper en plusieurs fiches représentant chacune un scénario dans lequel le lecteur pourra se reconnaître.

De nombreux graphiques sont présentés dans les différentes fiches. Ils illustrent les traitements possibles en démographie du travail. Tous ces graphiques ont été générés grâce à des traitements réalisés à partir d'un tableau de type Excel dans lequel les données présentes dans les entreprises ont été intégrées.

L'objectif de ce guide n'est pas de faire un inventaire des outils disponibles pour traiter de la Gestion des Âges mais plutôt d'aider les entreprises et leurs acteurs à mettre en place une démarche globale à partir d'une prise de conscience des enjeux suscités par la prise en compte des Âges en entreprise.

SOMMAIRE

-
- PAGE 04 • **FICHE N° 1** Comment dépasser ses représentations initiales sur les seniors ?
 - PAGE 06 • **FICHE N° 2** Comment gérer les conséquences des conditions de travail passées ?
 - PAGE 10 • **FICHE N° 3** Comment anticiper les enjeux liés à la gestion des âges ?
 - PAGE 13 • **FICHE N° 4** Comment maintenir l'implication des salariés vieillissants ?
 - PAGE 16 • **FICHE N° 5** Comment attirer et fidéliser de nouveaux salariés ?
 - PAGE 19 • **FICHE N° 6** Rajeunir sa pyramide des âges : La solution à tous les problèmes ?
 - PAGE 22 • **FICHE N° 7** Plan Seniors - Comment recruter des seniors ?
 - PAGE 24 • **FICHE N° 8** Plan Seniors – Comment maintenir en emploi les seniors ?

FICHE N° 1

COMMENT DÉPASSER SES REPRÉSENTATIONS INITIALES SUR LES SENIORS ?

Je constate un nombre d'inaptitudes de plus en plus élevé dans mon effectif, qui concerne davantage les « seniors ». Comment faire pour maintenir dans l'emploi mes salariés âgés ?

La problématique du maintien dans l'emploi des salariés est souvent centrée sur la population des plus de 50 ans, les « seniors ».

Si cette population est la plus souvent pointée du doigt dès que l'on évoque des problèmes de santé au travail, elle n'est pas pour autant une population plus à risques que les salariés plus jeunes. Si l'avancée en âge est synonyme de modifications de l'organisme diminuant les capacités de résistance et d'adaptabilité de celui-ci aux pressions de l'environnement, il faut cependant noter que les effets du vieillissement physiologique ne se font que modérément sentir sur la durée de la vie active, à moins d'être exposé à des situations accélérant prématurément ce vieillissement. Ce qui pousse à poser la question des conditions d'exposition à des facteurs de risques de dégradation de ces capacités physiques, autrement dit, la prise en compte des conditions de travail.

Afin de trouver des pistes de solution au maintien dans l'emploi des salariés âgés, il importe donc de réaliser un diagnostic de la situation en procédant par étapes :

Il est tout d'abord nécessaire de recueillir et de traiter des données afin d'objectiver le phénomène. Les données, une fois traitées, pourront être croisées entre elles dans le but d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse de départ et/ou de poser d'autres hypothèses qui déboucheront sur de nouvelles pistes de réflexion pour palier les problèmes soulevés initialement..

CAS D'ENTREPRISE

Cette entreprise de l'industrie métallurgique s'inquiète du nombre grandissant de restrictions d'aptitude ces dernières années. Elle fait le constat que les salariés âgés sont les plus touchés et impute les problèmes de santé à l'avancée en âge et à l'ancienneté dans l'entreprise. Son souci est donc de trouver des solutions à court terme pour maintenir dans l'emploi ses salariés jusqu'à leur départ en retraite.

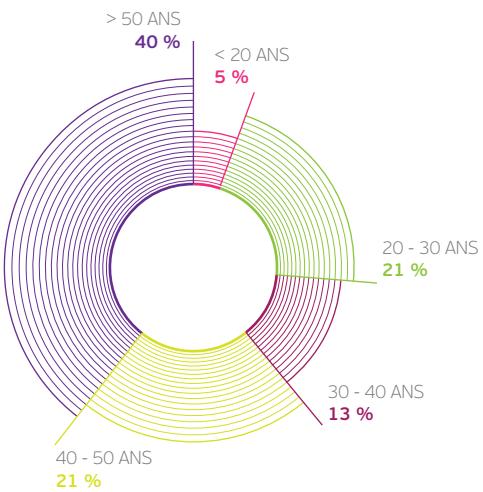
Des analyses de démographie du travail, réalisées à partir des données de l'entreprise (fichier du personnel, données médicales) ont mis en avant le fait que si les salariés touchés par des pathologies étaient plus nombreux après 50 ans, cela n'avait rien d'étonnant au regard de la structure d'âge vieillissante de l'entreprise. Cependant, les données présentées dans les graphiques n°1 et n°2 montrent aussi et surtout que cette classe d'âge est finalement sous-représentée dans la population atteinte (33% des salariés touchés ont plus de 50 ans alors qu'ils représentent 40% de l'effectif) alors que les 30-40 ans sont, eux, sur-représentés (13% de l'effectif génère 21% des pathologies)

L'hypothèse de départ imputant les pathologies à l'avancée en âge se trouve ainsi invalidée. Des investigations complémentaires ont donc été menées pour savoir si les 30-40 ans étaient affectés sur certaines activités en particulier ou si la répartition des effectifs ne tenait pas compte de l'âge. D'autres analyses démographiques ont donc permis de mettre en avant une répartition des salariés selon les services et les métiers par l'âge.

L'étape suivante consistait donc à analyser les conditions de travail des situations auxquelles les 30-40 ans étaient exposés afin d'aider l'entreprise à mieux comprendre les facteurs déclenchant les pathologies.

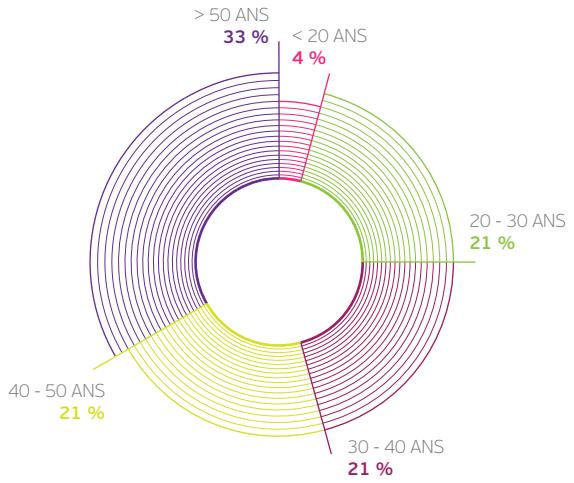
GRAPHIQUE N° 1

► RÉPARTITION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE SELON L'ÂGE



GRAPHIQUE N° 2

► RÉPARTITION DES SALARIÉS TOUCHÉS PAR DES PATHOLOGIES



BILAN

En prenant le temps d'analyser plus finement ses propres données, l'entreprise a pris conscience que sa représentation initiale était surtout fondée sur une mauvaise connaissance de la structure d'âge de son effectif et sur un *a priori* sur les seniors et leurs capacités physiques.

Cette première remise en question, causée par l'analyse des données, a donc poussé l'entreprise à se poser des questions sur le travail et sur les conditions de travail de ses salariés. Une étude approfondie de ces dernières a permis de mettre en avant des dysfonctionnements techniques et organisationnels qui sont autant de leviers à soulever pour aboutir au maintien dans l'emploi des salariés, quel que soit leur âge mais qui deviendront tôt ou tard des seniors.

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichier du personnel.
- ▶ Fichier médical avec répartition des salariés concernés selon l'âge.
- ▶ Graphique n° 1 : Répartition globale des effectifs par classe d'âge.
- ▶ Graphique n° 2 : Répartition des effectifs concernés par des pathologies par classe d'âge.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableau type Excel.
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité (Observations + entretiens).

FICHE N° 2

COMMENT GÉRER LES CONSÉQUENCES DES CONDITIONS DE TRAVAIL PASSÉES ?

Malgré une automatisation récente de mon outil de production, je constate des difficultés de maintien dans l'emploi de mes salariés âgés, qui ont connu des situations de travail pénibles par le passé. Comment gérer les conséquences des conditions de travail passées et maintenir dans l'emploi mes salariés les plus anciens ?

Les entreprises évoluent perpétuellement pour répondre aux demandes des clients ou pour leur proposer de nouveaux services ou produits. Ces évolutions peuvent se traduire par des changements dans l'organisation du travail mais passent aussi souvent par des investissements ciblés sur l'appareil de production. Qu'on fasse évoluer l'outil existant ou qu'on investisse dans de nouvelles machines, l'objectif est d'automatiser un maximum d'opérations afin de gagner en flexibilité, tout en réalisant des gains de productivité, en limitant au passage le nombre d'opérateurs nécessaires pour réaliser certaines tâches.

L'automatisation du process est aussi, *a priori*, synonyme d'amélioration des conditions de travail puisqu'il permet de faire réaliser des opérations pénibles par les machines.

Cependant, il est relativement fréquent de constater que malgré un contexte, *a priori*, propice à améliorer la qualité de vie au travail, des salariés se retrouvent en difficulté et développent des pathologies pouvant conduire à des situations d'inaptitudes partielles, voire totales sur certains postes. Il n'est pas rare de constater que les salariés les plus anciens sont les plus touchés par ces situations pouvant mener à l'exclusion, mais on peut constater que les plus jeunes peuvent aussi souffrir.

Afin de trouver des pistes de solution au maintien dans l'emploi des salariés anciens, il importe donc de réaliser un diagnostic de la situation en procédant par étapes.

Il est tout d'abord nécessaire de recueillir et de traiter des données afin d'objectiver le phénomène. Celles-ci pourront être croisées et mises à l'épreuve du terrain lors d'observations et d'entretiens avec les salariés et l'encadrement dans le but de valider ou d'invalider l'hypothèse de départ et/ou de poser d'autres hypothèses qui déboucheront sur de nouvelles pistes de réflexion pour résoudre la problématique soulevée par l'entreprise.

CAS D'ENTREPRISE

Cette entreprise de l'industrie métallurgique, spécialisée dans l'emboutissage et l'assemblage de pièces automobile, a fait évoluer son outil de production et s'est dotée de nouvelles presses d'emboutissage presque entièrement automatisées. Ainsi, là où 12 personnes étaient nécessaires pour alimenter et sortir les tôles sur les anciennes presses manuelles, on ne retrouve plus aujourd'hui que 2 personnes; un conducteur de ligne automatisée et un opérateur de production en sortie de machine. La Direction des Ressources Humaines s'interroge cependant sur l'état de santé des salariés âgés et anciens dans l'entreprise. En effet, elle a dû se résoudre à se séparer récemment d'un bon nombre de salariés déclarés inaptes par le médecin du travail, la plupart d'entre eux ayant plus de 50 ans.

Les seniors, anciens dans l'entreprise, étant a priori les plus concernés, l'entreprise fait le constat que les indicateurs de santé actuels sont le résultat, à effet différé, des anciennes conditions de travail qui n'ont plus court sur son site. Mais elle se voit tout de même contrainte de gérer cette population fragilisée sans savoir sur quels postes l'affecter puisque le nombre de postes dits « doux » est devenu très limité. L'entreprise ne voit donc aucune autre solution que d'attendre les départs en retraite, voire de provoquer le départ anticipé des plus touchés en ayant recours aux licenciements pour inaptitudes de ces derniers.

Des analyses de démographie du travail, réalisées à partir des données de l'entreprise (fichier du personnel, données médicales, historique de l'entreprise) ont mis en avant le fait que l'apparition des pathologies, si elle concernait effectivement les plus âgés, était « corrélée » avec l'apparition des nouvelles machines automatisées. En effet, le graphique n°1 montre bien une « explosion » des TMS à partir de 2003, année suivant la mise en route des nouvelles presses. Les graphiques n° 2 et n° 3 présentent la population concernée par les pathologies au regard de l'âge et de l'ancienneté.

L'analyse des données RH a aussi mis en avant une affectation des salariés sur les différents postes selon l'âge et l'ancienneté. Le graphique n° 4 montre, en effet, que la population des conducteurs de lignes automatisées est beaucoup plus jeune que celle des opérateurs de production. Nous aurions pu présenter le même graphique avec pour variable l'ancienneté.

Il existe donc deux populations distinctes au sein d'un même atelier: les jeunes, conducteurs de lignes automatisées et les anciens, opérateurs de production.

L'analyse ergonomique de l'Activité de travail a mis en avant le fait que ces populations étaient soumises à des conditions de travail totalement différentes, avec une charge mentale importante pour les premiers et une charge physique élevée pour les seconds.

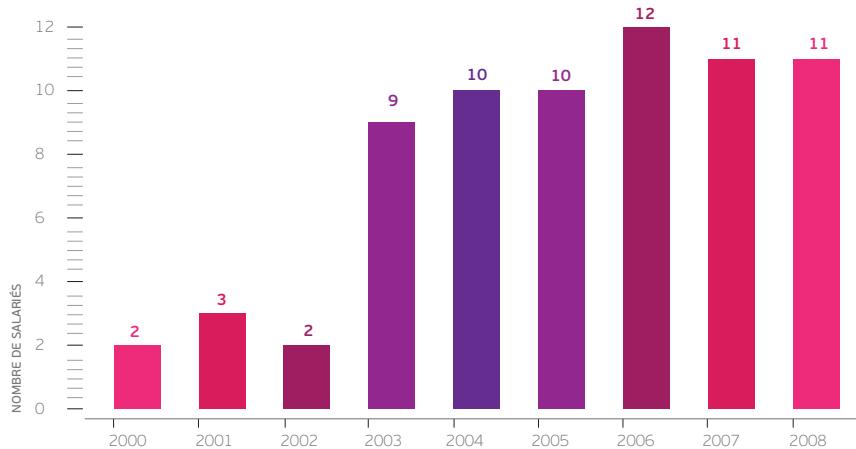
De plus, les entretiens avec les opérateurs et l'encadrement ont mis en avant une évolution des contraintes liées à l'automatisation: pièces embouties plus longues, plus lourdes, augmentation du nombre de manipulations liées aux nouveaux conditionnements, etc....

Enfin, les observations et entretiens ont aussi mis en exergue le fait que les dernières évolutions techniques et organisationnelles ont eu pour effet d'individualiser le travail. En effet, sur les anciennes presses automatisées, l'entraide entre opérateurs de production était toujours de mise; aujourd'hui chacun reste à place et il semble presque impensable qu'un conducteur de ligne donne un « coup de main » à son binôme opérateur en fin de ligne.

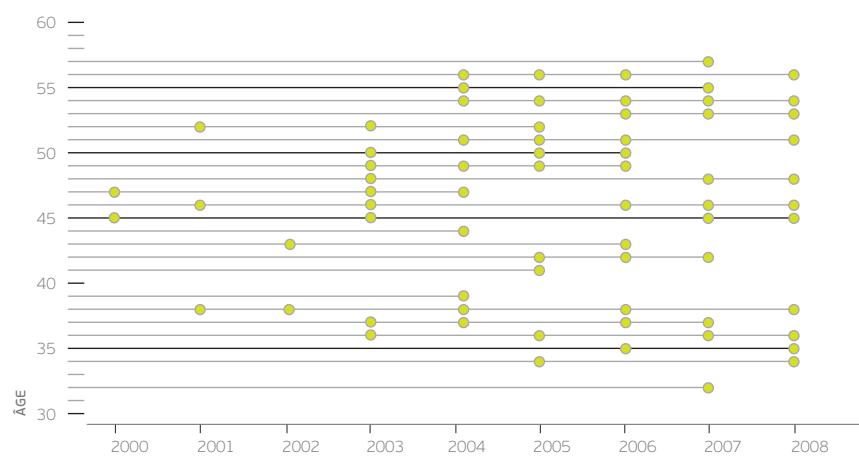
L'hypothèse de départ, imputant les pathologies à l'ancienneté et aux anciennes conditions de travail, si elle était pour partie fondée, masquait cependant une toute autre réalité: Les pathologies actuelles et futures sont en partie liées aux conditions de travail actuelles et aux conséquences des choix techniques et organisationnels réalisés par l'entreprise. Les choix techniques ayant été guidés par la nécessité de répondre aux besoins des clients et le souhait de ne pas perdre des marchés (taille des pièces, des conditionnements), et les choix organisationnels ayant été influencés pour beaucoup par des représentations implicites sur les capacités des seniors à se former sur les technologies de commandes numériques.

Ces différents choix ont eu pour effet de dégrader sensiblement les conditions de travail des opérateurs de production, qui avaient là une occasion d'évoluer dans l'entreprise, en faisant valoir les compétences acquises depuis plus de 20 ans pour certains au contact des machines manuelles. Ils se sont donc retrouvés à travailler dans des situations plus pénibles qu'auparavant et ont donc développé des pathologies allant jusqu'à des restrictions d'aptitude voire des inaptitudes à tout poste dans l'entreprise.

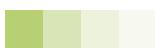
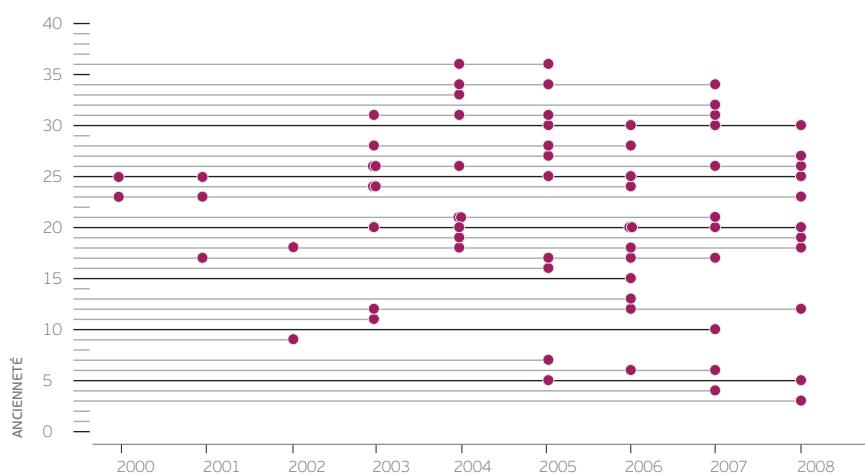
GRAPHIQUE N° 1
► ÉVOLUTION DES TMS DEPUIS 2000



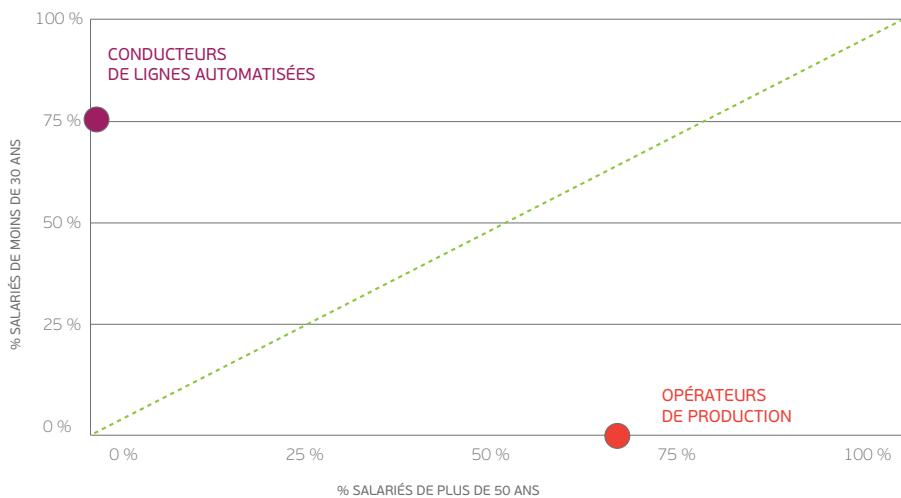
GRAPHIQUE N° 2
► ÂGE DES SALARIÉS AU MOMENT DE L'APPARITION
DES PREMIÈRES PATHOLOGIES - DEPUIS 2000



GRAPHIQUE N° 3
► ANCIENNÉTÉ DES SALARIÉS LORS DE L'APPARITION
DES PREMIÈRES PATHOLOGIES - DEPUIS 2000



GRAPHIQUE N° 4
► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN EMBOUTISSAGE
SELON LE MÉTIER ET L'ÂGE (DIAGRAMME TRIANGULAIRE)



OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichier du personnel.
- ▶ Fichier médical avec répartition des salariés concernés selon l'âge, l'ancienneté et l'année d'apparition.
- ▶ Historique de l'entreprise (évolution du process, de l'organisation, de l'effectif, de la production...).
- ▶ Graphique n° 1 : Evolution annuelle du nombre de TMS déclarés dans l'entreprise.
- ▶ Graphique n° 2 : Evolution annuelle du nombre de TMS déclarés dans l'entreprise en fonction de l'âge des salariés concernés.
- ▶ Graphique n° 3 : Evolution annuelle du nombre de TMS déclarés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté des salariés concernés.
- ▶ Graphique n° 4 : Répartition des effectifs d'un atelier selon la fonction occupée et l'âge des salariés (Diagramme triangulaire).
- ▶ Traitements réalisés sur un tableur type Excel
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité (Observations + entretiens).

BILAN

En prenant le temps d'analyser plus finement ses propres données, l'entreprise a pris conscience que sa représentation initiale était erronée et que son diagnostic de la situation était partiellement faux.

Cette première remise en question causée par l'analyse des données, couplée avec l'analyse ergonomique de l'activité de travail et de la stratégie RH de l'entreprise a donc permis à cette dernière de réfléchir à des solutions préventives et plus seulement curatives.

FICHE N° 3

COMMENT ANTICIPER LES ENJEUX LIÉS À LA GESTION DES ÂGES ?

La moyenne d'âge de mon entreprise n'est pas élevée mais je me retrouve confronté à des départs en retraite que je n'ai pas su anticiper. Comment y voir plus clair et prendre les devants ?

La moyenne d'âge est un indicateur souvent utilisé mais très peu pertinent en terme de gestion des ressources humaines. En effet, une même moyenne d'âge peut correspondre à 4 ou 5 profils d'entreprises différents. De même, une moyenne d'âge globale peut aussi cacher différentes structures d'âge entre les services ou métiers qui composent l'entreprise.

On peut ainsi par exemple se retrouver, pour une moyenne d'âge de 35 ans avec une entreprise dont la majorité des salariés ont 35 ans ou presque ou avec une entreprise ne comptant aucun salarié de 35 ans mais beaucoup de jeunes et beaucoup d'âgés. On voit déjà que là où une entreprise n'aura pas à se préoccuper des départs en retraite à court terme, l'autre pourra être plus ou moins concernée.

La question posée par le manque de connaissance de la structure de son effectif en terme d'âge mais aussi, voire surtout d'ancienneté est celle de l'anticipation. Comment anticiper les pertes de compétences potentielles, si je ne sais pas où sont ceux qui, avec une ancienneté importante, vont partir dans un avenir proche ?

La mobilisation d'outils démographiques permet, à partir des données de l'entreprise, de mieux connaître sa population et donc de mettre à plat les enjeux liés à la population, que ce soit en terme de transfert de compétences, de maintien dans l'emploi ou de développement de parcours professionnels. Les trois étant intimement liés.

CAS D'ENTREPRISE

Cette entreprise de l'agro-alimentaire compte près de 200 salariés répartis en 10 services, dont la Production, le Marketing, la Logistique, la Maintenance, etc...

La moyenne d'âge de l'entreprise est passée de 45,8 ans en 2003 à 43,3 ans, ce qui traduit un rajeunissement de la pyramide des âges globale. L'explication donnée par l'entreprise au rajeunissement de son effectif, réside dans le rappatriement de certaines activités du siège vers le site de production, dont les fonctions sont occupées principalement par des jeunes. Le départ de salariés en retraite n'est donc pas l'explication mais la directrice des ressources humaines, qui est en contact régulier avec les salariés sait qu'une partie de la population est vieillissante et que des départs en retraite sont à prévoir, mais elle n'est pas en mesure de dire quels métiers/services seront concernés et à quelle échéance. Pourtant, elle sait que ces informations sont primordiales pour organiser le transfert de compétences et ainsi éviter une perte de savoir-faire développés pendant des années et souvent difficiles à acquérir dans un temps contraint par un manque d'anticipation.

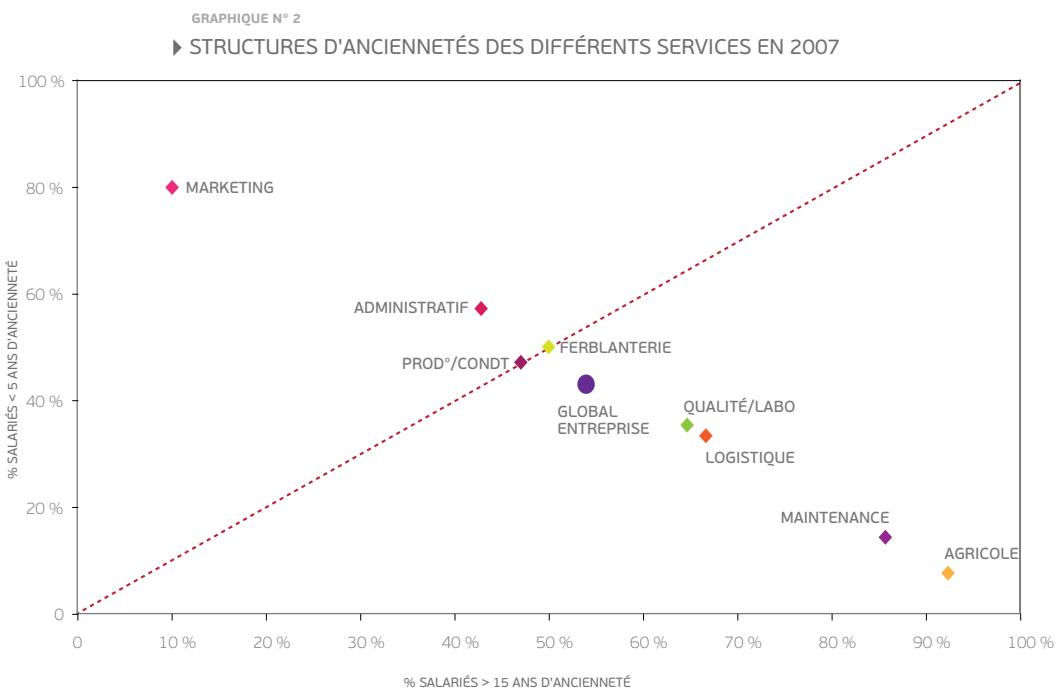
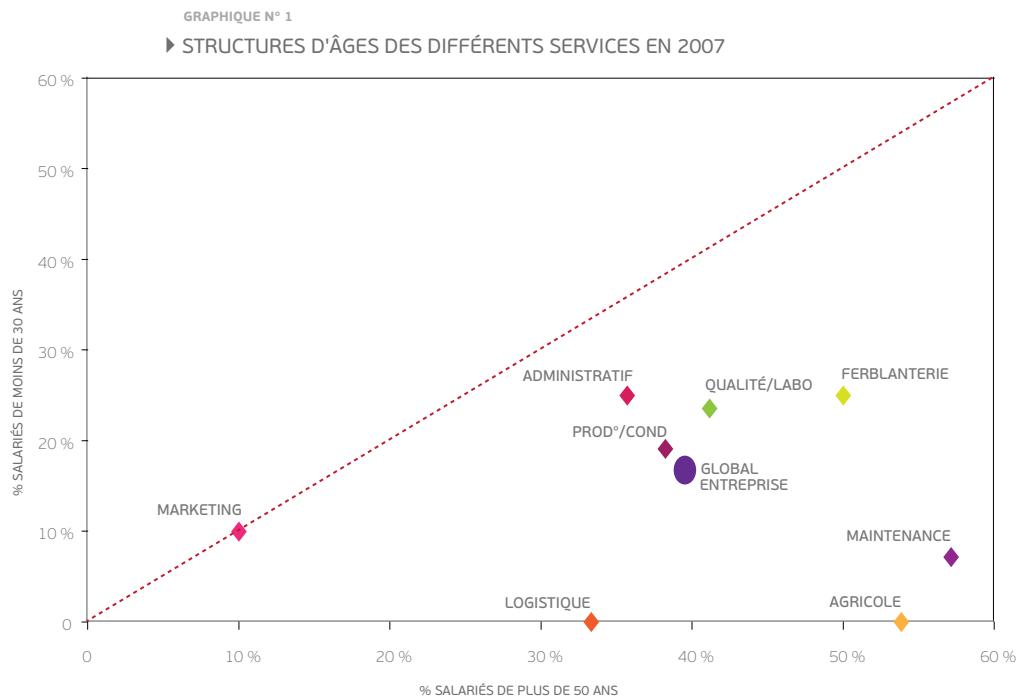
La moyenne d'âge n'étant pas opérante pour répondre à ces interrogations, des analyses démographiques plus fines ont été réalisées à partir du fichier du personnel de l'entreprise. Ces données ont été traitées et mises en forme afin de permettre le découpage et la comparaison entre les différents services de l'entreprise. Les graphiques n° 1 & n° 2 (Diagrammes triangulaires) ont été présentés aux acteurs de l'entreprise (DRH, Direction, Encadrement et IRP) qui s'en sont emparés et qui les ont commentés chacun à leur tour. Deux services ont été pointés du doigt quand au vieillissement de leurs effectifs et l'expérience acquise par les salariés : Le service Agricole (conducteurs) et la Maintenance.

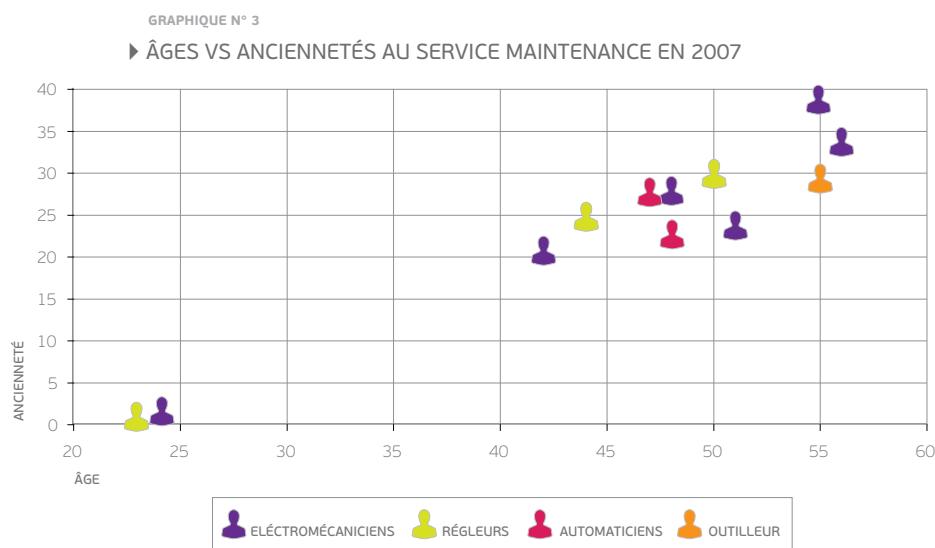
Au regard des enjeux de l'entreprise et des compétences stratégiques à préserver, il a été décidé de mener des investigations complémentaires en Maintenance.

De nouvelles analyses démographiques ont été réalisées avec une maille d'analyse encore plus fine pour mieux appréhender les risques réels de pertes de compétences. Ces traitements (Graphique n° 3) ont mis en avant le fait qu'il existait une mono-compétence dans le service et *a fortiori* dans l'usine sur le métier d'Outilleur. De plus, le salarié concerné était concerné par la prochaine vague de départs en retraite, après 30 ans de bons et loyaux services dans l'entreprise, dont 25 ans à ce poste.

↳ Lecture des graphiques n° 1 & n° 2 :

Chaque métier est positionné en fonction de la part de plus de 50 ans et de moins de 30 ans qui le compose. En bas à droite du graphique on retrouve les métiers dans lesquels on retrouve une forte proportion de salariés « âgés » et peu de « jeunes », en haut à gauche, les salariés « jeunes » sont majoritaires et les « âgés » sont peu présents.





BILAN

Cet exemple montre l'intérêt de dépasser le recours à l'indicateur « Moyenne d'âge » qui ne s'avère pas pertinent dès que l'on veut mettre en place des actions précises en terme de gestion des âges.

La mobilisation des outils démographiques permet de partir d'une analyse globale de l'entreprise pour cibler plus finement certains services ou métiers et mieux appréhender les problématiques propres à ceux-ci.

Il semble difficile de mettre en œuvre un plan d'action pertinent sans avoir préalablement posé un diagnostic de sa population au regard de l'âge mais aussi de l'ancienneté. En effet, les salariés les plus âgés ne sont pas toujours les plus expérimentés sur le poste qu'ils occupent au moment de leur départ.

La ou les solutions à mettre en œuvre dans le cas de départs à la retraite identifiés appartiennent ensuite à l'entreprise (recrutement externe, interne, réorganisation, formation, tutorat...).

Nota 1 : Une fois ce diagnostic démographique réalisé, il importe de connaître les compétences réellement mises en œuvre par les salariés concernés. Celles-ci étant souvent méconnues ou sous-estimées, cela peut avoir des conséquences sur la stratégie à mettre en place en vue du remplacement. En effet, si les compétences à acquérir pour être efficient à son poste sont complexes mais peu connues par les chargés de recrutement, le temps de transfert de compétences, passant éventuellement par une période de tutorat ou de compagnonnage, pourra être sous-estimé et le nouvel embauché, une fois seul à son poste, aura d'énormes difficultés pour atteindre les objectifs de production et/ou de qualité qui lui seront attribués.

Nota 2 : Si la question posée ici est celle de l'anticipation des départs en retraite et donc des compétences à transférer, il n'en est pas moins intéressant de se préoccuper des indicateurs santé. En effet, tous les départs de l'entreprise ne sont pas des départs en retraite et certains salariés peuvent être contraints à partir plus tôt pour cause de licenciement pour inaptitude. Faire l'impasse sur la question de la santé et des conditions de travail peut donc s'avérer dangereux dans une optique d'anticipation.

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichier du personnel.
- ▶ Graphique 1 : Répartition des effectifs d'une entreprise selon les services et l'âge des salariés (Diagramme triangulaire).
- ▶ Graphique 2 : Répartition des effectifs d'une entreprise selon les services et l'ancienneté des salariés (Diagramme triangulaire).
- ▶ Graphique 3 : Répartition des salariés d'un service selon leur âge, leur ancienneté et leur fonction.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableau type Excel.



FICHE N° 4

COMMENT MAINTENIR L'IMPLICATION DES SALARIÉS VIEILLISSANTS ?

J'ai de nombreux salariés qui arrivent en fin de carrière et qui semblent démotivés. Comment les faire aller jusqu'à la retraite en changeant leur état d'esprit ?

La baisse de motivation des salariés les plus âgés peut avoir plusieurs causes, dont certaines sont souvent en lien avec le travail. On parlera alors plutôt d'un infléchissement de l'implication de ces derniers, ce qui renverse la façon de traiter le sujet posé. En effet, parler d'implication au et dans le travail permet de dépasser l'approche individuelle et comportementale pour poser les questions du travail et des conditions de réalisation de celui-ci.

Parmi les problématiques rencontrées, on peut mentionner notamment l'incompréhension de devoir travailler plus longtemps que les anciens collègues qui ont bénéficié jusqu'à récemment de dispositifs de départs anticipés qui ne sont plus en vigueur.

A cela, peut s'ajouter la question des conditions de travail inadaptées, qui sont aussi un facteur important du détachement des salariés âgés, mais aussi des plus jeunes.

Autre constat que l'on peut faire : Les salariés les plus âgés et/ou anciens dans l'entreprise sont rarement associés aux réflexions préalables à des évolutions techniques et/ou organisationnelles puisqu'ils en sont rarement les destinataires directs. Ils ont donc légitimement l'impression d'être mis à l'écart et n'en subissent pas moins pour autant les conséquences de ces changements.

La baisse de la motivation est souvent associée à la réticence aux changements des seniors face à des évolutions techniques ou organisationnelles. C'est le cas lorsqu'ils refusent un changement de poste proposé par l'encadrement. Cependant, il est important de poser la question différemment et de se pencher sur le passé. Des parcours professionnels et professionnalisant ont-ils déjà été proposés à ces salariés ? Si la réponse est négative, il y a fort à parier que l'idée de changer de poste à plus de 50 ans représente un risque pour le salarié car il est sorti depuis longtemps de la logique d'apprentissage, sachant que les seniors actuels sont aussi en grande partie des salariés qui ont commencé leur carrière très tôt et qui sont donc sortis du système éducatif très jeunes. Il est donc risqué de quitter un poste qui peut être pénible mais dont on maîtrise parfaitement les rouages, pour occuper un poste dont on ne connaît rien et sur lequel on risque d'être fragilisé car potentiellement reconnu comme incompétent.

Dans le même ordre d'idée, on peut constater que les formations mises en place dans ou pour les entreprises ne prennent pas toujours en compte la diversité des stagiaires. Or, de nombreuses études ont montré que les modalités pédagogiques aboutissant à la réussite étaient différentes selon l'âge. En effet, si l'enseignement théorique est plébiscité et bien assimilé par les plus jeunes, fraîchement sortis du système scolaire, on constate que les plus âgés se trouvent en difficulté avec ce type d'enseignement. Un gage de réussite pour une formation à destination des seniors passe plutôt par des techniques pédagogiques ancrées sur de l'empirique et de la pratique.

Enfin, la baisse de l'implication des salariés les plus âgés peut aussi prendre naissance dans le manque de reconnaissance de ces derniers. C'est ici le couple contribution/rétribution qui est mis en exergue et s'il concerne les salariés les plus âgés, en vertu de l'expérience accumulée dans l'entreprise, force est de constater que la question de la reconnaissance se pose à tous les âges à partir du moment où il y a un déséquilibre perçu entre la contribution du salarié dans le travail et la rétribution, pas seulement financière, qu'il reçoit de la part de sa hiérarchie, sa direction, voire de ses propres collègues.

Au regard de l'évolution démographique actuelle et des évolutions réglementaires sur l'âge de départ en retraite, en lien avec le financement des retraites, plusieurs questions se posent alors pour les entreprises et les salariés :

Les salariés sont-ils prêts à travailler plus longtemps ?

Les entreprises sont-elles préparées à gérer une population vieillissante qu'elles n'ont, pour la plupart, jamais eu à gérer ?

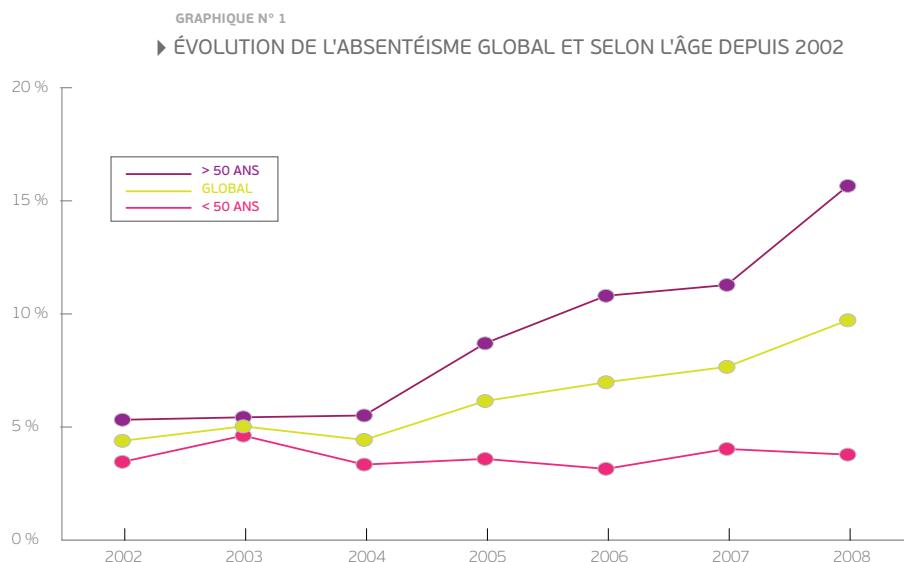
CAS D'ENTREPRISE

Cette entreprise, implantée depuis 1982 dans la région, a connu une évolution dans le process utilisé par ses salariés dans les ateliers, passant progressivement d'un process fortement manuel à un process fortement automatisé. Les compétences nécessaires pour conduire les nouvelles machines numériques ont donc évolué.

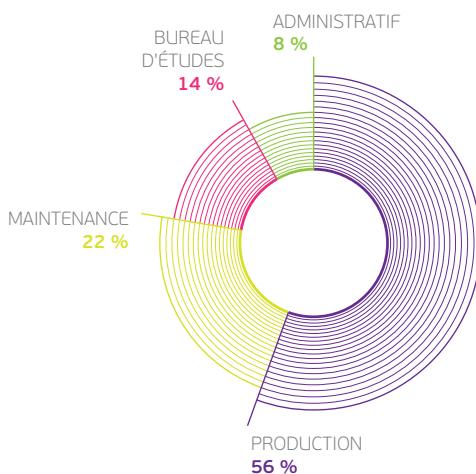
Depuis quelques années, l'encadrement intermédiaire ressent une certaine lassitude des salariés les plus anciens. Cette lassitude se traduit notamment par une nonchalance de ces derniers et une moindre application dans le travail jusqu'à aboutir à des problèmes de qualité de plus en plus nombreux sur certaines productions.

Une première analyse a été réalisée en traitant les données d'absentéisme de l'entreprise. Les résultats ont montré que les anciens étaient effectivement plus concernés que les autres (graphique n° 1) mais qu'une partie des anciens ne s'absentaient pas. Au regard des données il apparaissait clairement que l'absentéisme des anciens touchait principalement les salariés de production alors que ceux affectés à la Maintenance n'étaient pas concernés (Graphiques n° 2 et n° 3).

De plus, comme le montre le tableau n° 4, l'entreprise a recruté ces dernières années et a affecté ces recrues, jeunes et diplômées, sur la conduite des machines les plus récentes.



GRAPHIQUE N° 2
► RÉPARTITION DES PLUS DE 50 ANS
DANS L'EFFECTIF GLOBAL



GRAPHIQUE N° 3
► RÉPARTITION DE L'ABSENTÉISME
DES PLUS DE 50 ANS SELON LE SERVICE

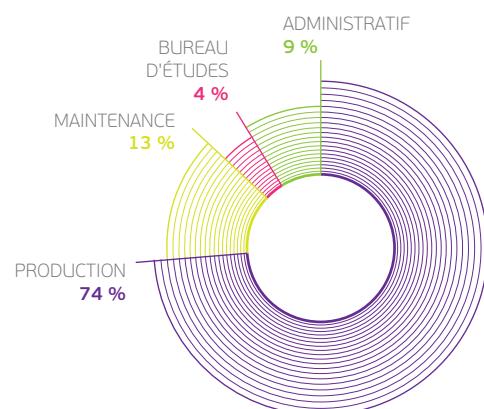


TABLEAU N° 4

► TABLEAU DE POLYVALENCE DE PRODUCTION

Année de mise en place des machines			1982			1992	1994		2005	2006	
Matricule	Âge	Ancienneté	A 302	A 303	A 304	B 305	B 306	B 307	C 308	C 309	C 310
00001	56	27	x	x	x	x		x			
00002	51	27	x		x		x				
00003	53	27	x	x	x		x	x			
00004	48	25			x	x	x	x			
00005	53	27	x	x		x	x				
00006	49	24	x		x		x				
00007	50	26	x		x	x			x		
...
...
...
...
00036	26	5					x	x	x	x	
00037	29	4							x	x	x
00038	24	4					x		x		x
00039	26	3							x		x
00040	28	1				x		x		x	x

BILAN

Avant cette intervention, l'entreprise n'avait jamais analysé finement ses données et elle les avait encore moins mises en relation les unes avec les autres.

Ce cas montre pourtant l'intérêt de prendre du recul par rapport à une situation face à laquelle il semble difficile de trouver une issue favorable pour les salariés et pour l'entreprise.

Si la première analyse des indicateurs d'absentéisme validait bien la propension plus importante des seniors à s'absenter, révélant ainsi une implication moindre dans le travail, la deuxième analyse a montré que ceci n'était pas vrai pour toutes les catégories de salariés. En effet, comme le montre le graphique n°3, les seniors présents en Production sont sur-représentés parmi les absents au regard de leur poids dans l'effectif global des seniors. On observe le cas inverse pour les seniors présents en Maintenance et au Bureau d'Etudes. En analysant les indicateurs en lien avec la problématique Compétences (Affectations aux postes, Formation...) et donc avec le travail, on peut ici poser l'hypothèse que la problématique de l'implication au travail n'est pas tant liée à l'âge qu'au contenu du travail et à ce qui est proposé aux salariés. En effet, les Bureaux d'Etudes étant sans cesse en recherche d'innovation, ils sont obligés de faire évoluer les compétences de leurs effectifs, à l'instar des services de Maintenance qui doivent impérativement remettre à jour leurs compétences pour pouvoir intervenir sur des process en perpétuelle évolution.

Les salariés des services de Production ne bénéficient eux pas toujours de ces possibilités d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle, ce qui pose la question des évolutions plus ou moins subies à un âge avancé.

Au travers de cet exemple, une double question se pose :

Faut-il faire évoluer les comportements des seniors ?

Ou faut-il faire évoluer le contenu du travail et poser la question des parcours professionnels et des conditions de travail dès l'entrée dans l'entreprise pour ne pas avoir à se poser des questions insolubles quand les salariés arrivent en fin de carrière ?

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichier du personnel.
- ▶ Fichier absentéisme détaillé.
- ▶ Graphique n° 1 : Evolution de l'absentéisme global et selon l'âge depuis 2002.
- ▶ Graphique n° 2 : Répartition des plus de 50 ans dans l'effectif global.
- ▶ Graphique n° 3 : Répartition de l'absentéisme des plus de 50 ans selon le service.
- ▶ Tableau n° 4 : Tableau de polyvalence de Production.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableur type Excel.
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité.

FICHE N° 5

COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER DE NOUVEAUX SALARIÉS?

Mon entreprise est dans un bassin d'emploi peu attractif et je n'arrive pas à fidéliser les jeunes embauchés.

La fidélisation des jeunes, et de façon plus globale des nouveaux embauchés, est d'autant plus importante que le bassin d'emploi et/ou le secteur d'activités de l'entreprise est peu attractif.

Si le recrutement s'avère difficile, garder ses salariés peut représenter une tâche encore plus ardue et un vrai casse-tête pour l'entreprise et notamment pour l'encadrement intermédiaire et pour le service RH. Mais, au-delà des caractéristiques du Bassin d'Emploi ou du secteur d'activités de l'entreprise, les problèmes de fidélisation des nouveaux salariés prennent aussi souvent naissance DANS l'entreprise et dans les conditions de travail qu'elle confère à ces derniers. La notion de conditions de travail est ici à prendre au sens large puisque ce qui peut être pointé du doigt peut aller de la pénibilité physique ou mentale des postes à pourvoir (les postes les plus pénibles étant souvent attribués aux plus jeunes), à la coopération entre les générations, en passant par des questions d'intégration et d'acquisition des compétences.

CAS D'ENTREPRISE

Dans cette PME de 130 salariés, la direction s'inquiète du fait que les jeunes, récemment recrutés, ne restent pas dans l'entreprise. Elle impute ce phénomène à une implantation géographique peu favorable. En effet, située dans une zone très rurale, la première commune importante étant située à plus de 70 km, c'est la seule entreprise de taille moyenne à des kilomètres à la ronde.

Dans ce contexte, les jeunes ont plutôt tendance à considérer les emplois offerts comme une transition avant d'aller trouver du travail dans un bassin d'emploi plus développé et plus attractif. Les salariés plus âgés sont plutôt vus comme sédentaires car installés dans la région depuis plusieurs années pour certains, voire quelques décennies pour d'autres. Le turn-over les concerne donc beaucoup moins que les jeunes.

Afin d'objectiver la situation, il a été entrepris de réaliser quelques analyses complémentaires sur les données relatives au turn-over de l'entreprise. Les premières analyses ont consisté à réaliser des histogrammes décalés (Graphiques n° 1* et n° 2*), à partir des fichiers du personnel de 2003 et de 2008. Le but étant ici de savoir quelle(s) population(s), au regard de l'âge et de l'ancienneté, était (ent) concernée(s) par le turn-over, en comparant simplement les pyramides 2008 réelles avec les 2008 théoriques (Fichier 2003 vieilli de 5 ans).

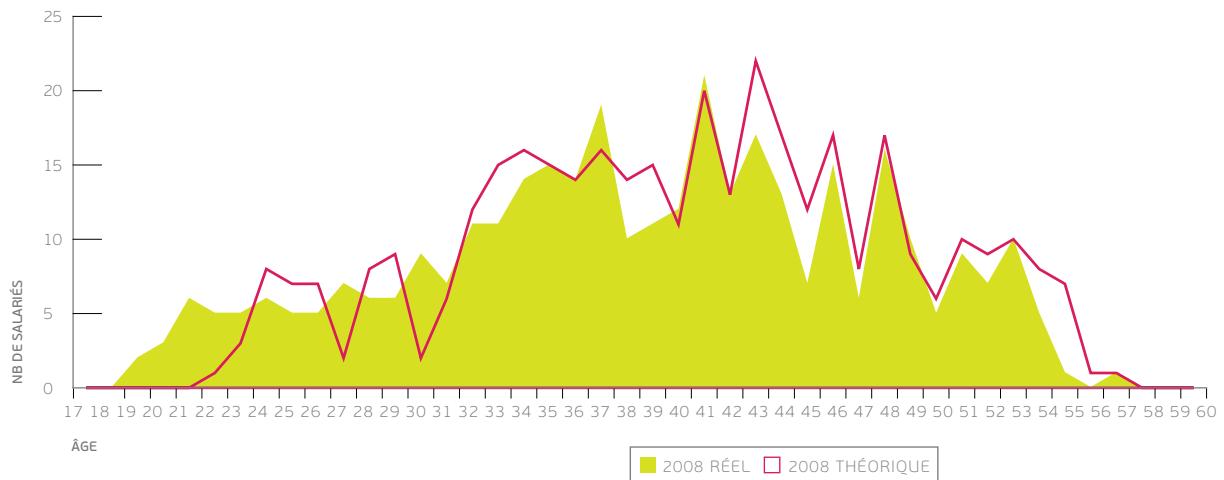
Afin de mieux caractériser les populations concernées par ce turn-over, d'autres analyses ont permis de classer les départs en fonction des secteurs de l'entreprise concernés.

Enfin, les motifs des départs étant très peu renseignés, il a été décidé de mener des investigations complémentaires en procédant à des entretiens avec les salariés toujours en postes, jeunes et plus âgés, complétés avec des observations des situations de travail.

↳ **Lecture des graphiques n° 1 & n° 2 :**

La courbe rouge représente la population attendue en 2008 à partir de celle présente en 2003 s'il n'y avait eu aucune embauche et aucun départ. Si la courbe rouge est au dessus de la verte, cela signifie qu'une partie de la population attendue n'est plus là. A l'inverse, si la verte est au dessus de la rouge, cela signifie qu'il y a eu des recrutements.

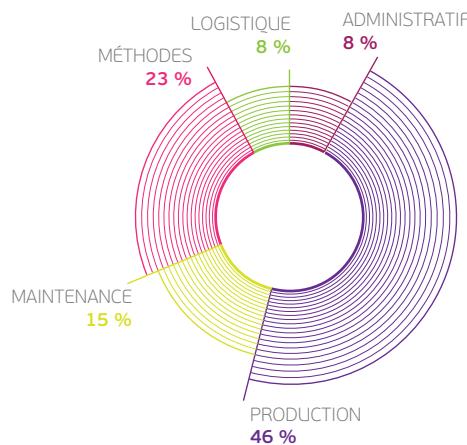
GRAPHIQUE N° 1
► IDENTIFICATION DES DÉPARTS ET DES ARRIVÉES
ENTRE 2003 ET 2008, AU REGARD DE L'ÂGE - EFFECTIF GLOBAL



GRAPHIQUE N° 2
► IDENTIFICATION DES DÉPARTS ET DES ARRIVÉES
ENTRE 2003 ET 2008, AU REGARD DE L'ANCIENNETÉ - EFFECTIF GLOBAL



GRAPHIQUE N° 3
► DÉPARTS DEPUIS 2003



BILAN

L'analyse des données RH a permis à cette entreprise de prendre conscience que la question du turnover et de la fidélisation de ses salariés ne concernait finalement pas que les jeunes mais surtout les nouveaux embauchés, ce qui est différent. En effet, l'histogramme décalé n° 1 montre que les départs de l'entreprise, s'ils concernent en partie les jeunes, concernent toutes les tranches d'âges. L'histogramme décalé n° 2 montre quant à lui que c'est bien l'ancienneté qui est en jeu puisque la quasi-totalité des départs concerne des salariés que l'on aurait dû retrouver entre 5 et 10 ans d'ancienneté et qui ne sont plus dans l'effectif. On voit clairement que ces derniers ont été remplacés dans les cinq dernières années. Cependant, on note aussi que certains départs, moins nombreux, ont concerné des salariés plus anciens, sans pour autant que cela soit lié à des départs en retraite (cf âge des départs).

Ce premier constat remet donc en cause le lien entre départs de l'entreprise et âge des salariés concernés.

Une fois ce diagnostic posé, il est possible de poser d'autres hypothèses en lien, cette fois-ci, avec le travail et les conditions de travail. Ces départs sont-ils liés à des conditions de travail trop difficiles, à un accompagnement dans l'acquisition des compétences mal pensé ou totalement absent, à une difficulté de coopération entre les générations... ?

Caractériser la population concernée par le turn-over par sa provenance ou son affectation au poste permet de dépasser les représentations sur l'âge pour poser des questions pertinentes sur le travail. Dans cette optique, le graphique n° 3 a donc été le précurseur des analyses du travail réalisées auprès des opérateurs des services concernés. Ici, l'analyse de l'activité a montré que la période d'intégration sur certains postes de production était beaucoup trop courte au regard des compétences nécessaires pour tenir ces postes et que les salariés nouvellement embauchés, quel que soit leur âge, démissionnaient car ils n'avaient pas les moyens d'atteindre les objectifs qui leur étaient fixés. La problématique étant exactement la même dans le service Méthodes, des pistes de réflexion communes ont pu être investiguées en se focalisant sur l'accompagnement des nouveaux et notamment sur la formation et sur la mise en place d'une organisation apprenante en se dégageant d'une représentation initiale focalisée sur les âges et principalement sur les jeunes.

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichiers du personnel 2003 et 2008.
- ▶ Fichier des entrées/sorties entre 2003 et 2008.
- ▶ Graphique n° 1 : Histogramme décalé 2003/2008 – Âges.
- ▶ Graphique n° 2 : Histogramme décalé 2003/2008 – Anciennetés.
- ▶ Graphique n° 3 : Départs depuis 2003.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableur type Excel.
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité.

FICHE N° 6

RAJEUNIR SA PYRAMIDE DES ÂGES : LA SOLUTION À TOUS LES PROBLÈMES ?

Mon effectif est vieillissant et je souhaiterais rajeunir ma pyramide des âges en recrutant des jeunes. Est-ce la bonne solution ?

Le choc démographique annoncé depuis des années arrive dans les entreprises bas-normandes depuis 2007. Toutes les entreprises ne connaîtront pas ce choc démographique en même temps puisque les caractéristiques démographiques de leurs effectifs sont façonnées par l'histoire de l'entreprise et les caractéristiques du Bassin d'Emploi dans lequel elles sont implantées. Il y a fort à parier qu'une entreprise créée en 2005 et/ou située en pleine agglomération caennaise soit plus « jeune » qu'une entreprise créée dans les années 50 dans le bocage normand.

Cependant, pour celles qui sont concernées par un vieillissement prononcé, cela suscite de nombreuses interrogations à court ou moyen terme pour la GRH. La réponse la plus évidente est, *a priori*, d'embaucher des jeunes afin de rééquilibrer la pyramide des âges, or cette option ne s'avère pas toujours la plus pertinente et ce, pour plusieurs raisons :

- Le recrutement massif de jeunes dans un laps très court pose la question à moyen terme de l'évolution de carrière et des perspectives forcément limitées au regard de la population concernée et de ses attentes légitimes de progression professionnelle.
- De plus, une telle stratégie, si elle répond à une logique de rajeunissement à court terme de la pyramide des âges va poser une question de vieillissement à long terme et la question du choc démographique se reposera de la même façon qu'aujourd'hui pour l'entreprise.
- Enfin, si le vieillissement est pointé du doigt par l'entreprise, les salariés ne vont peut-être pas partir en masse à court terme, ce qui limitera les possibilités de remplacement et donc de recrutement de jeunes.

CAS D'ENTREPRISE

Cette PME artisanale de l'agro-alimentaire, implantée dans la campagne normande compte 190 salariés à son effectif.

La Production se concentre autour de la Fabrication, composée exclusivement d'hommes et du Conditionnement qui regroupe la majorité des effectifs. Les seuls hommes croisés au Conditionnement étant les techniciens de maintenance. Le PDG, qui prend aussi en charge les Ressources Humaines, s'interroge sur le vieillissement de ses salariés et le départ prochain de deux encadrantes de production. Face à ce phénomène, sa stratégie se tourne vers le recrutement de salariés de moins de 30 ans.

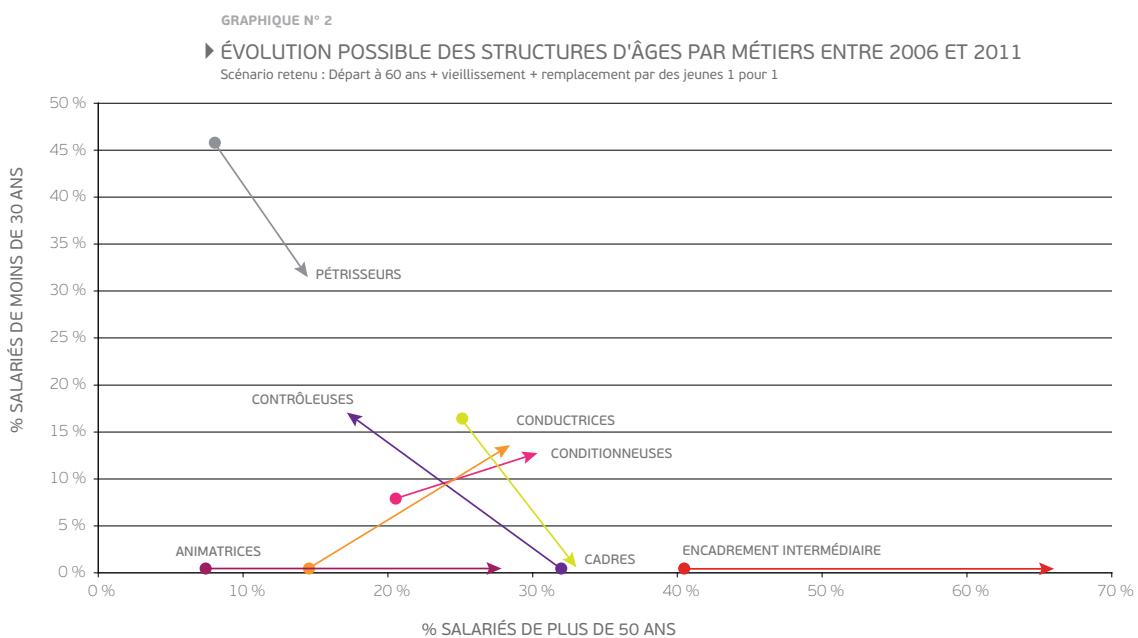
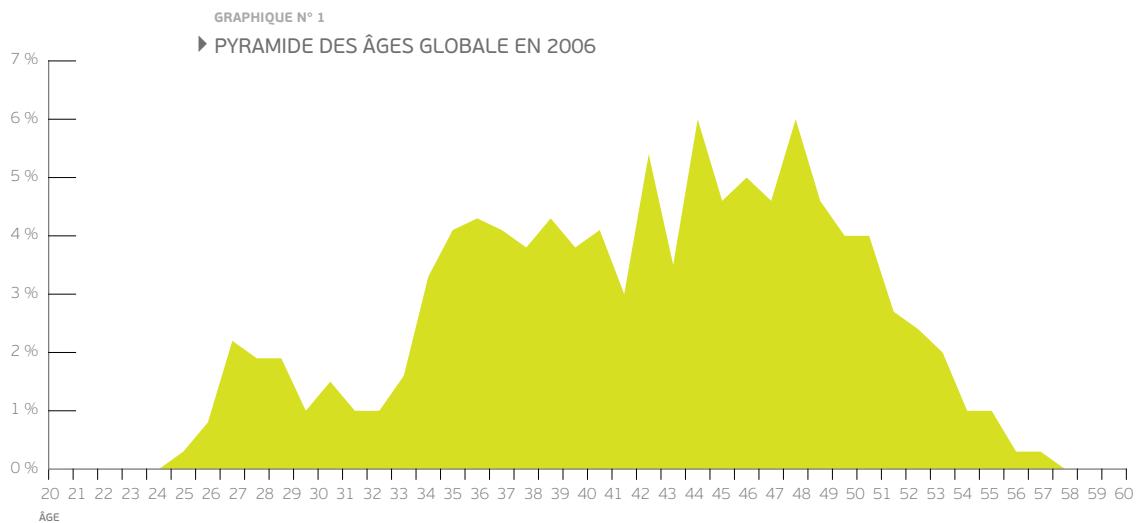
Les premières observations réalisées dans l'atelier de Conditionnement ont validé le fait que la population était vieillissante, sans pour autant que cela soit objectivé par les données. De plus, les situations de travail observées et les premiers entretiens avec les opératrices ont pointé du doigt de nombreuses situations de travail pénibles caractérisées par du port de charges lourdes et du travail répétitif.

Les analyses démographiques réalisées ont montré que la population était effectivement vieillissante puisque les salariées présentes étaient pour la plupart dans l'entreprise depuis sa création en 1980. Cependant, ces salariées n'avaient pas toutes cotisé assez longtemps pour partir en retraite et la majorité d'entre elles n'avaient pas encore 55 ans (graphique n°1). Le vieillissement général n'était donc pas synonyme de départs massifs à court terme. Sans départ et sans développement de l'entreprise, peu de recrutements étaient donc à prévoir dans les prochaines années.

Cet état des lieux effectué, des analyses prospectives ont été réalisées afin d'anticiper les effets des différentes stratégies de recrutement orientées vers les jeunes. Le graphique n° 2* montre le résultat attendu sur l'évolution démographique selon les métiers dans l'hypothèse d'un remplacement de chaque départ en retraite par un jeune de moins de 30 ans.

L'interprétation du graphique a mis en avant le fait que, quelle que soit la stratégie retenue, même la plus favorable à un rajeunissement n'éviterait pas un vieillissement inéluctable de l'effectif.

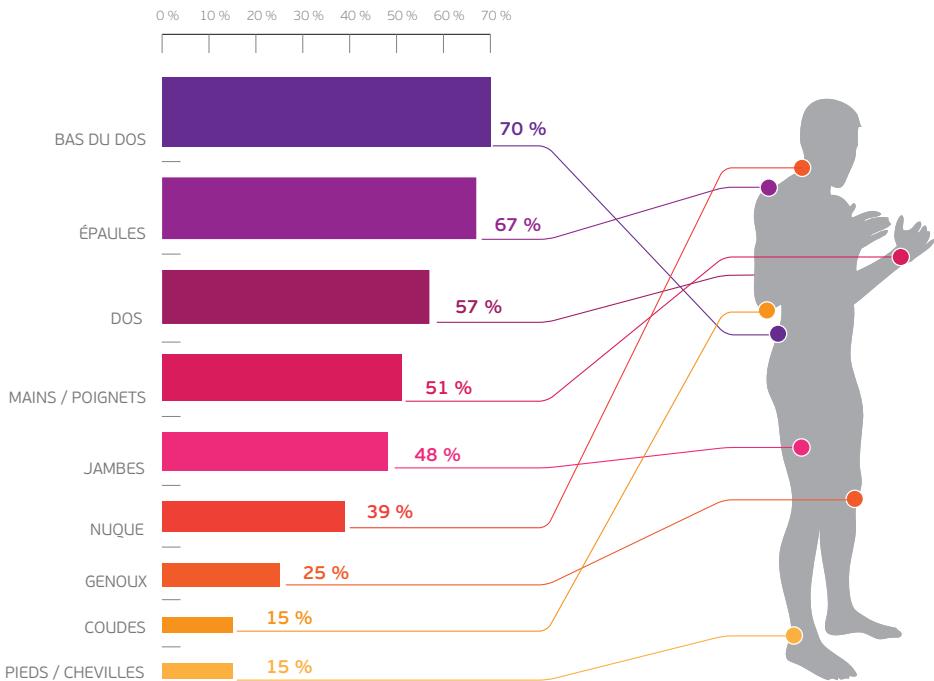
Des investigations complémentaires ont ensuite été menées au travers d'analyses ergonomiques du travail réel, d'entretiens et d'analyse des données santé (graphique n° 3).



↳ Lecture du graphique n° 2 :

Chaque métier est positionné en fonction de la part de plus de 50 ans et de moins de 30 ans qui le compose. En bas à droite du graphique on retrouve les métiers dans lesquels on retrouve une forte proportion de salariés « âgés » et peu de « jeunes », en haut à gauche, les salariés « jeunes » sont majoritaires et les « âgés » sont peu présents. Le graphique n° 2 est une projection de certaines populations au regard de ces critères. Le sens des flèches indique si on peut s'attendre à un vieillissement ou un rajeunissement de la population en fonction d'hypothèses de départs ou d'embauche préalablement posées.

GRAPHIQUE N° 3
► RÉPARTITION DES SIÈGES DES PATHOLOGIES EN FONCTION DU NOMBRE DE SALARIÉS TOUCHÉS



BILAN

Ces analyses démographiques, et notamment les projections réalisées à partir de scénarii discutés avec l'entreprise, ont permis à son dirigeant de poser la question de la stratégie à mettre en place pour contrer le vieillissement de l'effectif.

Au regard des résultats des analyses ergonomiques réalisées en parallèle des études démographiques, l'entreprise a pris conscience que son enjeu à court et moyen terme était un enjeu de maintien dans l'emploi de salariés vieillissants et qui vont continuer à vieillir, sachant que ceux-ci étaient de plus en plus nombreux à développer des pathologies (TMS des membres supérieurs + lombalgie).

En collaboration avec le CHS-CT, le dirigeant a donc décidé de mettre en place un Comité de Pilotage interne à l'entreprise, animé par un ergonome de son service de santé au travail afin de dégager des pistes d'amélioration des conditions de travail.

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichiers du personnel 2006.
- ▶ Données médicales.
- ▶ Graphique n° 1 : Pyramide des âges globale en 2006.
- ▶ Graphique n° 2 : Evolution possible des structures d'âges par métiers entre 2006 et 2011 (Diagramme des flèches).
- ▶ Graphique n° 3 : Répartition des sièges des pathologies en fonction du nombre de salariés touchés.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableur type Excel.
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité.

FICHE N° 7

PLAN SENIORS

COMMENT RECRUTER DES SENIORS ?

La nouvelle réglementation sur l'emploi des seniors (décret n° 2009-560, du 20 mai 2009) m'incite à recruter des salariés de plus de 50 ans. la pyramide des âges de mon entreprise traduit ma politique de recrutement orientée vers les jeunes, dont le profil correspond plus aux caractéristiques des emplois proposés, de ce fait, je risque de subir une pénalité financière.

Le décret du 20 mai 2009, découlant du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010, impose aux entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés de conclure un accord relatif à l'emploi des salariés âgés avec les partenaires sociaux sous peine de verser une pénalité financière égale à 1 % de sa masse salariale.

Les entreprises concernées doivent mettre en œuvre des dispositions spécifiques avec un objectif chiffré concernant trois des six domaines d'action proposés par le décret. Il est possible de classer ces six domaines d'action sous 3 catégories :

1. L'emploi (recrutement des salariés âgés dans l'entreprise)
2. Les conditions de travail (Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité; aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite)
3. Les compétences (Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles; développement des compétences et des qualifications et accès à la formation; transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat)

Ces trois catégories sont distinctes mais cela signifie-t-il qu'elles n'ont aucun lien entre elles ? La problématique du recrutement des seniors n'est-elle qu'une question d'emploi ou peut-on y introduire la question du travail et des conditions de travail, dans leur acceptation la plus large ?

On peut penser que si les réflexions et les actions mises en place visant à favoriser le recrutement des seniors font l'impasse sur le contenu des emplois proposés, autrement dit, si on s'intéresse à l'emploi sans prendre en compte le travail, les résultats seront positifs à court terme mais les conditions du maintien dans l'emploi n'en seront pas pour autant assurées. Il devient alors incontournable de lier la question du recrutement à celle du maintien dans l'emploi et donc de parler de retour à un « emploi durable ».

CAS D'ENTREPRISE

Cette entreprise du secteur logistique compte près de 100 salariés. Le pôle administratif compte à peine 6 salariés, la maintenance du parc de camions est assurée par 15 techniciens et le reste de l'effectif est réparti pour les 3/4 dans l'entrepôt et pour 1/4 dans le transport. Une bonne partie des chauffeurs étant extérieure à l'entreprise.

L'effectif de l'entreprise est donc fortement influencé par l'effectif de l'entrepôt, dont les salariés sont en majorité des préparateurs.

Afin de répondre aux exigences du décret sur l'emploi des seniors, l'entreprise souhaite donc orienter ses réflexions sur le recrutement de salariés de plus de 50 ans or, après avoir analysé les données démographiques (graphique n° 1*), la responsable du personnel a perçu deux problèmes :

Peu de départs à la retraite sont à prévoir dans les années qui viennent, ce qui limite le nombre de recrutements possibles.

Les préparateurs « ne durent pas » dans cet emploi et sont donc contraints de quitter l'entreprise avant même d'avoir atteint 50 ans pour une grande majorité d'entre eux.

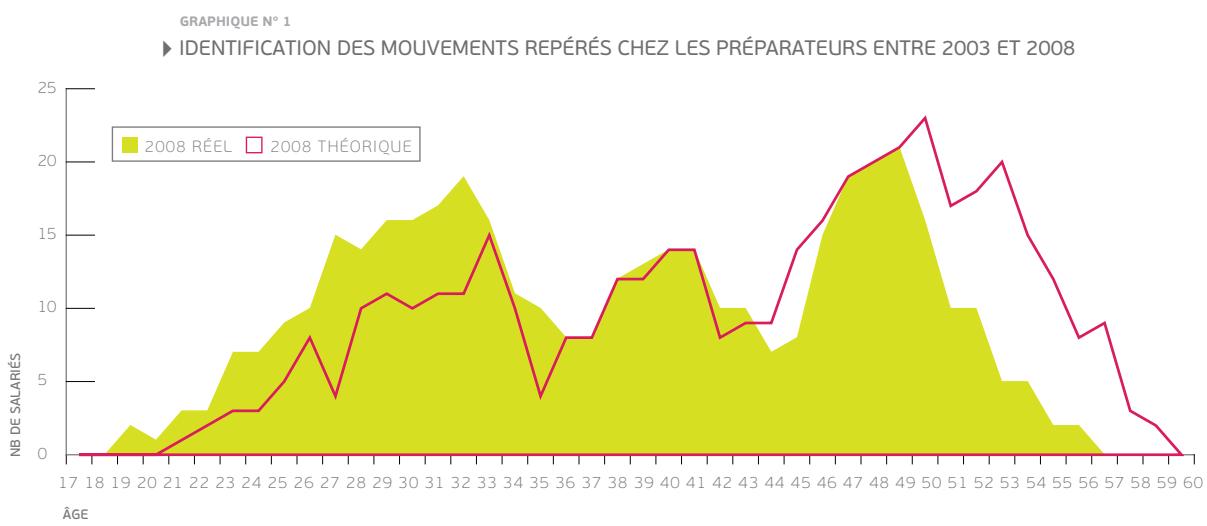
Ce premier constat a poussé l'entreprise à creuser les indicateurs santé afin de mieux cerner la problématique santé, jusqu'ici très peu investiguée. Le graphique n°2 montre que les pathologies

concernent principalement le dos et les épaules, ce qui a étonné l'entreprise puisqu'elle a mis en place des formations « Gestes et Postures » depuis 4 ans.

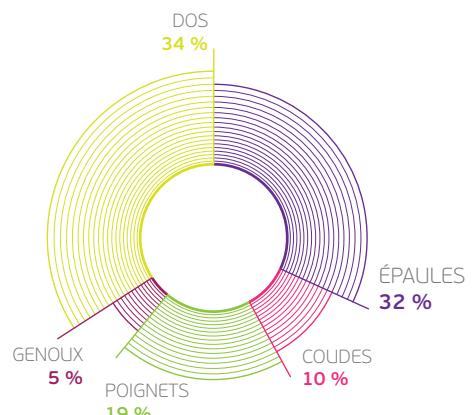
Des observations et entretiens avec les salariés et l'encadrement ont permis de mettre en avant des situations de travail physiquement sollicitantes et les liens possibles avec l'organisation du travail. En effet, la pression temporelle étant de plus en plus importante, le travail s'effectue toujours dans l'urgence et les « bonnes pratiques » apprises en formation deviennent difficilement applicables si les salariés veulent respecter les délais. De plus, les entretiens ont aussi montré que le turn-over étant important, les recrutements étaient aussi nombreux, mais la pression temporelle mentionnée ci-dessus limitait le transfert de compétences dont les compétences-santé (savoir faire de prudence), ce qui accélérerait le phénomène d'usure professionnelle.

↳ Lecture du graphique n° 1 :

La courbe rouge représente la population attendue en 2008 à partir de celle présente en 2003 s'il n'y avait eu aucune embauche et aucun départ. Si la courbe rouge est au dessus de la verte, cela signifie qu'une partie de la population attendue n'est plus là. A l'inverse, si la verte est au dessus de la rouge, cela signifie qu'il y a eu des recrutements.



GRAPHIQUE N° 2
► SIÈGES DES PATHOLOGIES RECENSÉES DEPUIS 2003



BILAN

Cet exemple montre bien la nécessité de faire des liens entre les questions d'emploi et de travail. Dans le cas présenté ci-dessus, la pertinence du recrutement de seniors était fortement discutable au regard de la difficulté que connaissait cette entreprise pour maintenir en emploi cette catégorie de salariés. Il semble donc nécessaire dans des cas comme celui-ci de mener une réflexion préalable sur les conditions du maintien dans l'emploi, qui sont au final des conditions de réussite à une politique aussi volontaire soit-elle de recrutement de salariés de plus de 50 ans.

Cet exemple montre aussi qu'une telle démarche d'analyse préalable est un atout pour choisir les orientations à prendre dans le cadre du décret et donc quel accord signer entre partenaires sociaux.

La question qui se pose ensuite est celle des plans d'action à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail des salariés, quel que soit leur âge. L'exemple ci-dessus illustre bien la nécessité d'analyser les conditions de réalisation du travail, notamment au travers de l'organisation du travail, afin de ne pas mettre en place des solutions « toutes faites » qui se révéleront inefficaces car ne tenant pas compte de la réalité du travail.

OUTILS MOBILISÉS

- Fichiers du personnel 2003 et 2008.
- Données médicales.
- Graphique n° 1 : Histogramme décalé 2003/2008 – Âges.
- Graphique n° 2 : Sièges des pathologies recensées depuis 2003.
- Traitements réalisés sur un tableau type Excel.
- Analyse ergonomique de l'Activité.

FICHE N° 8

PLAN SENIORS

COMMENT MAINTENIR EN EMPLOI LES SENIORS ?

Mon activité est caractérisée par des métiers pénibles et les salariés ne peuvent vieillir dans leur travail. Je souhaite préparer avec mes salariés leur sortie de l'entreprise mais cela va à l'encontre du maintien dans l'emploi préconisé par le plan senior. Comment faire ?

Le décret du 20 mai 2009, relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des seniors impose effectivement aux entreprises de mettre en œuvre un certain nombre de dispositions pour recruter et/ou maintenir en emploi des salariés seniors.

Une stratégie visant à préparer le départ de salariés, quel que soit leur âge, n'est pas dénuée de sens car elle vise à ne pas laisser des salariés exposés à des situations de travail pénibles, nuisibles à leur santé à moyen, voire court terme, en misant sur une employabilité externe à l'entreprise qui ne peut proposer d'autres conditions de travail à ces derniers. Cependant, une telle stratégie RH va à l'encontre des principes établis par le décret et risque de mener l'entreprise à payer une pénalité financière importante (jusqu'à 1 % de sa masse salariale).

Si la réflexion tournée vers l'employabilité externe s'avère être une possibilité, les nouvelles mesures réglementaires imposent aux entreprises de mener une réflexion plus approfondie sur leurs capacités à maintenir les salariés en emploi en interne. N'existe-t-il vraiment aucune possibilités de mobilités internes permettant à certains salariés de s'extraire de la pénibilité à laquelle ils sont soumis quotidiennement ? Ces passerelles sont-elles déjà existantes, mais non formalisées ?

La pénibilité de certains métiers est-elle une fatalité ? Toutes les pistes d'amélioration des conditions de travail ont-elles été explorées ?

CAS D'ENTREPRISE

Cette grosse PME est une filiale logistique d'un groupe de la Grande-Distribution. Son activité est répartie sur 2 entrepôts couvrant le Nord-Ouest de la France.

70 % des salariés des entrepôts sont des préparateurs de commandes.

L'entreprise, consciente de la pénibilité des postes concernés (port de charges, postures contraignantes, travail dans le froid...) souhaite organiser la sortie de ses salariés en les aidant à valoriser les acquis de leur expérience dans la grande distribution vers des entreprises extérieures. Les salariés, parmi lesquels on retrouve une minorité de seniors, développent des pathologies dorsales et au niveau des épaules précocement mais ne sont pas enclin à quitter l'entreprise, surtout dans un contexte de crise où ils ne sont pas assurés de trouver du travail facilement à l'extérieur.

Le directeur du premier entrepôt se trouve dans une situation délicate car dans les conditions actuelles, les salariés ont une « durée de vie » qui n'excède pas 10 ans au poste de préparateur et développent quasiment tous des pathologies, ce qui risque de les mener vers des licenciements pour inaptitude.

De plus, l'application du décret « senior » impose à l'entreprise de mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour maintenir les salariés en emploi.

Une analyse démographique a donc été menée pour y voir un peu plus clair et savoir si d'autres pistes que celles envisagées initialement étaient possibles.

Le service RH a été mis à contribution pour réaliser un diagramme décalé permettant de comparer l'effectif présent en 2009 avec celui attendu si l'effectif de 2004 avait simplement vieilli de 5 ans, au regard de l'âge et de l'ancienneté, pour la population des préparateurs. Le graphique n°1* montre les nombreuses arrivées de salariés ces 5 dernières années. Les recrutements étant centrés sur les jeunes mais on y trouve aussi des quadras. De plus, on constate que le métier de préparateur a été touché par de nombreuses sorties, quel que soit l'âge mais avec une ancienneté théorique de 5 à 10 ans. Cela confirme bien qu'il est difficile de tenir plus de 10 ans à ce métier.

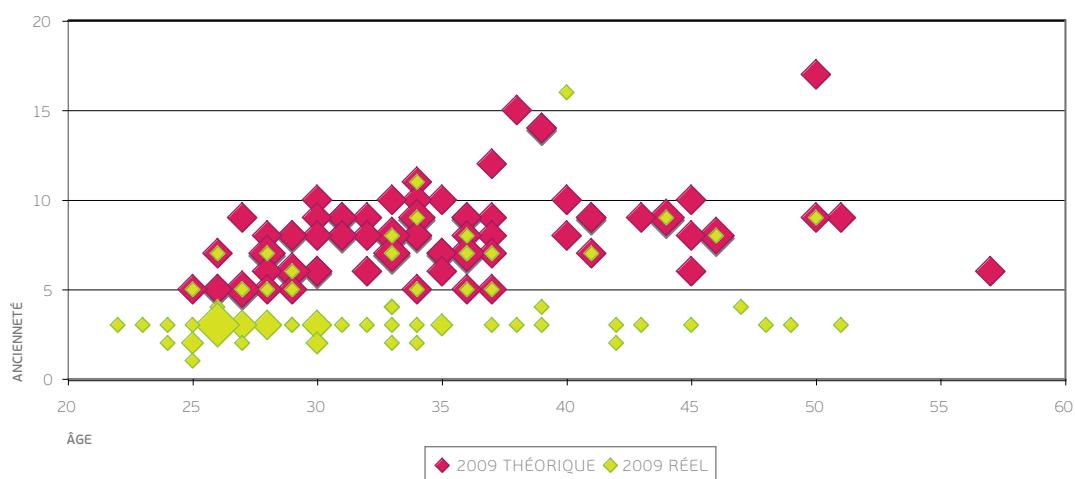
Cependant, les sorties ne sont pas toutes des sorties de l'entreprise et des analyses ont ainsi été menées pour retracer le parcours des salariés concernés en comparant les postes occupés en 2004 et 2009 grâce aux informations présentes dans les fichiers du personnel et en analysant les fichiers « entrées-sorties » des 5 dernières années.

Les schémas n° 2 et 3 montrent les différences qui existent entre l'entrepôt n° 1 et 2 en termes de mobilité interne. Ainsi, même si les postes accessibles sont limités en nombre, on voit bien que des pistes de réflexion sont possibles et qu'il n'existe pas une solution unique consistant à aider les salariés à partir dans les meilleures conditions et notamment d'employabilité.

Enfin, la question de la pénibilité a été traitée avec l'aide d'un ergonome pour limiter les atteintes à la santé générées par les caractéristiques du métier de préparateur. Les observations et entretiens menés par l'intervenant ont mis en avant la cohabitation de plusieurs organisations du travail différentes, dont une potentiellement plus pathogènes ainsi que des aménagements physiques fortement contraignants pour certains produits. Les investigations menées ont permis de reconsiderer l'organisation du travail ainsi que l'organisation spatiale des entrepôts, mais aussi l'investissement matériel d'aides à la manutention, adaptées aux contraintes de l'activité.

GRAPHIQUE N° 1

► ÉVOLUTION THÉORIQUE ET RÉELLE DE L'EFFECTIF "PRÉPARATEURS" DE L'ENTREPÔT N° 1
ENTRE 2004 ET 2009, AU REGARD DE L'ÂGE ET DE L'ANCIENNÉTÉ



↳ Lecture du graphique n° 1 :

Chaque point vert encadré en rouge correspond à un salarié présent en 2009 qui était déjà là en 2004, chaque point vert seul correspond à un ou plusieurs (cf taille des points) salarié(s) embauché(s) après 2004 et chaque point rouge seul correspond à un ou plusieurs salariés (cf taille des points) présent(s) en 2004 mais qui est ou sont sorti(s) de l'effectif concerné au courant des 5 dernières années.

SCHÉMA N° 2
► PARCOURS DES PRÉPARATEURS DANS L'ENTREPÔT N°1

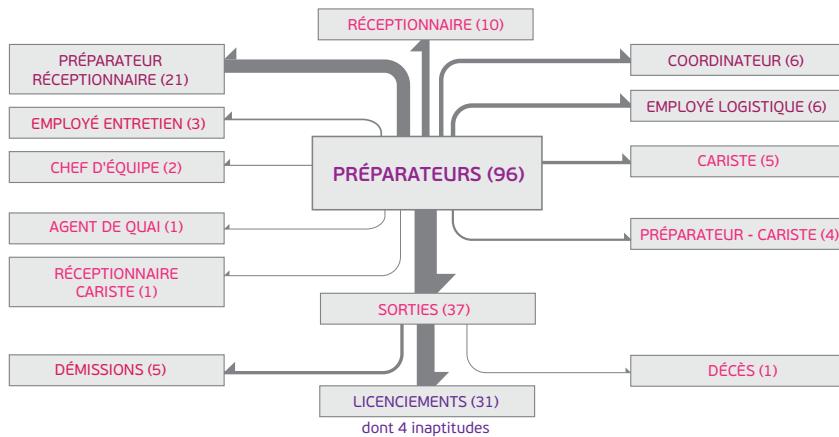
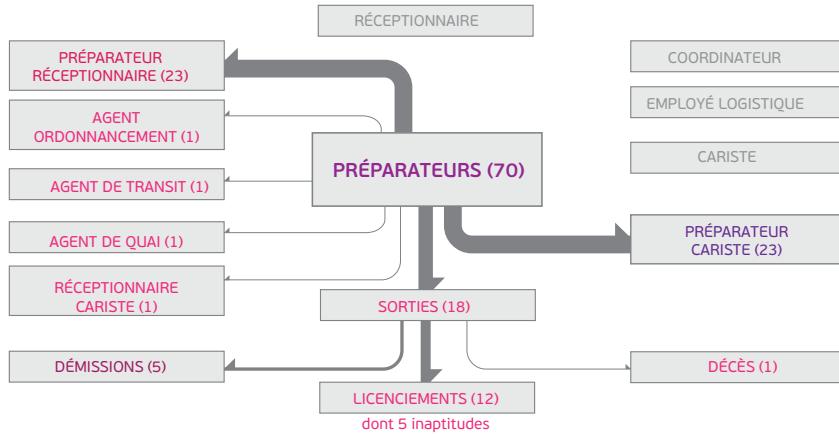


SCHÉMA N° 3
► PARCOURS DES PRÉPARATEURS DANS L'ENTREPÔT N°2



BILAN

Les investigations menées dans l'entreprise ont permis à celle-ci de repenser sa stratégie RH en prenant du recul sur ce qui était déjà en place mais non formalisé. Ainsi, les passerelles vers certains métiers mises à jour dans l'un des entrepôts ont pu être exploitées sur les autres sites de l'entreprise.

Cependant, ce qui est déjà difficile dans une grosse PME est difficile à appliquer dans une structure de taille modeste, dans laquelle les possibilités de mobilités internes sont plus que limitées. S'il n'est pas envisageable de proposer un autre poste aux salariés, il reste possible de mener une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail. Cela passe par une connaissance fine des situations de travail, des contraintes et des marges de manœuvre qui les composent. Un raisonnement global, et pas seulement centré sur le poste de travail seul, permet de dégager des pistes de réflexion pas toujours appréhendées de prime abord dans les entreprises. Au-delà des aménagements de postes de travail « classiques », il n'est pas rare de trouver des solutions en lien avec l'organisation du travail, du temps de travail, le management... Chaque entreprise étant unique, les réponses à apporter le seront tout autant.

OUTILS MOBILISÉS

- ▶ Fichiers du personnel 2004 et 2009.
- ▶ Fichier entrées/sorties depuis 2004.
- ▶ Graphique N° 1 : Evolution théorique et réelle de l'effectif « préparateurs » de l'entrepôt n°1 entre 2004 et 2009, au regard de l'âge et de l'ancienneté.
- ▶ Schéma N° 2 : Parcours des préparateurs dans l'entrepôt n°1.
- ▶ Schéma N° 3 : Parcours des préparateurs dans l'entrepôt n°2.
- ▶ Traitements réalisés sur un tableau type Excel.
- ▶ Analyse ergonomique de l'Activité.

➔ CONCLUSION

Dans chacun des cas présentés, nous avons vu qu'il fallait procéder par étapes et que la première, qui est primordiale, consiste à réaliser un état des lieux de la situation de l'entreprise au regard des caractéristiques de la population qui la compose, dont l'âge est une composante majeure mais n'est pas la seule (ancienneté, genre...)

Pour ce faire, il faut disposer de données. Celles-ci existent la plupart du temps dans les entreprises mais elles sont rarement exploitées et encore moins mises en lien les unes avec les autres.

Il convient donc d'être en possession de données médicales « détaillées » (utiles pour l'action) en prenant garde de ne pas briser le secret médical. Il semble donc nécessaire de se coordonner avec le service de santé au travail dont l'entreprise dépend pour qu'il puisse recueillir et traiter ces données.

Il convient aussi de traiter les données Ressources Humaines autrement.

Enfin, il est nécessaire de poser les questions du Travail et des conditions de travail, qui renvoient à des problématiques de Santé mais aussi de compétences, de conception, d'organisation du travail... propres à chaque entreprise



**Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Antenne de Basse-Normandie**

12 rue Ferdinand Buisson
14280 CAEN SAINT-CONTEST
Tél. 02 31 46 13 90 - E-mail : anactbn@wanadoo.fr