



## Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur?

Séminaire doctoral d'Anne-Marie Guillemard  
Université René Descartes  
24 février 2010

Guillaume Huyez-Levrat  
Nicole Raoult

---

---

---

---

---

---

---

---

Sommaire

### 1 Les préalables à l'action

- Les seniors vers un nouveau compromis
- L'ouverture du champ de négociation

### 2 Négociateur ou manager: Des pratiques d'entreprises

- La nécessité d'un diagnostic préalable
- Les Stratégies d'entreprise: vers une démarche globale

### 3 Comment agir ?

- De l'emploi des seniors au travail soutenable et durable*

Maturescence 2010

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les seniors et l'emploi : quelques chiffres

- 1 actif occupé sur 4 a plus de 50 ans (24,3%, 27,7% dans le secteur de l'éducation, de la santé et de l'action sociale)
- Un faible taux de chômage (6 contre 9,1% tous âges confondus, définition BIT, 2/4 2009) mais une éviction massive du marché du travail
- De meilleures conditions de travail et d'emploi mais un effet auto-sélectif
- Un taux d'emploi faible en comparaison européenne après 55 ans avec de grandes disparités selon les niveaux d'éducation (de 33 à 60%, moyenne 38,5%)
- 1 personne en âge de travailler sur 8 déclare un problème de santé limitant sa capacité de travail : augmentation de la fréquence et de l'incidence de ces problèmes avec l'âge et selon les CSP (1 ouvrier de plus de 50 ans sur 3 Vs 10% des cadres du même âge)

Maturescence 2010

3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les seniors et l'emploi : des enjeux politiques

- Le vieillissement démographique et l'équilibre des comptes de protection sociale
- Prendre en compte l'usure au travail : tensions entre des logiques de compensation a posteriori (type préretraites), de réparation et de prévention
- L'adaptation des conditions de travail à des populations plus diverses
- Le droit au travail pour tous et la lutte contre les discriminations

---

---

---

---

---

---

---

---

## Des enjeux pour les entreprises

- Des contextes hostiles:
  - Des effectifs tendus, une pratique de départ précoce encore récente,
  - Des organisations changeantes, des renouvellements par le bas de la pyramide des âges, des compétences professionnelles de plus en plus élevées
  - et de surcroît des blocages de carrière vers 40 ans, des métiers cloisonnés de part les technicités etc.
- L'enjeu pour les DRH : conserver plus longtemps en emploi des seniors et faciliter la coexistence avec les autres générations.
- Pour les partenaires sociaux affichent **l'emploi des seniors comme une priorité mais** des difficultés à se mobiliser.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le travailleur senior est-il âgé ?

- La multiplicité des seuils d'âges
  - La position dans un cycle de vie
  - Les références administratives, légales ou conventionnelles
- Des définitions biomédicales
  - Reculer la borne
  - Dissocier la vieillesse active de la « grande vieillesse »
  - Prendre en compte les différences interindividuelles
- Des représentations culturelles ambivalentes
  - En période de tension : des experts à maintenir en poste
  - En période de crise : des « surnuméraires » démotivés, usés et inadaptés
- Des définitions sociologiques...

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le salarié senior est-il un salarié à « problèmes » ?

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| (Huyez-Levrat, 2007) | Perspectives d'avenir  |  |
| Rapport au travail   | (-/+)<br>Salarié jugé « trop vieux », « usé », « démotivé » etc. | (+/+)<br>Salarié « normal » malgré son âge |
|                      | (-/-)  | (+/-)                                      |

Maturescence 2010

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Une analyse multifactorielle

- Quels sont les seuils et les bornes d'âges pertinents?
- Une analyse du triple point de vue: **compétences/santé/motivation**
  - Les seniors fragiles du fait du vieillissement physiologique
  - Les seniors et leurs compétences : obsolètes ou vitales ?
    - Les experts
    - Ou/et les anciens
- Un vieillissement prématuré du point de vue des conditions du travail
- Le vieillissement des salariés apparaît comme un sujet encombrant.*
- Fonder un nouveau modèle GRH*

Maturescence 2010

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Et les autres générations ?

- Une lutte « des places »
  - Les jeunes : difficultés d'insertion et instruments du changement
  - Les âges intermédiaires et les files d'attente
  - Des risques de tensions intergénérationnelles
- Agir sur le vieillissement au travail
  - « Gérer le stock » (actions « curatives »)
  - Agir sur les sources du vieillissement prématuré (actions « préventives » : selon quel séquençement ?)

Maturescence 2010

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les négociations sur les seniors

- Jusqu'en 2003 : préretraites et sorties anticipées (flux supérieur à 500.000/an depuis 1982)
- Secondes parties de carrières : remobiliser les quadras via les compétences (ANI du 5/12/03 sur la formation professionnelle)
  - Bilan de compétences obligatoire après 20 ans de carrière
  - Priorité d'accès des 45+ aux VAE, aux périodes et contrats de professionnalisation
- Loi de cohésion sociale du 18/01/05 : l'obligation de négocier sur la GPEC tout au long de la vie professionnelle : un effacement relatif de la catégorie « seniors »
- Depuis 2008 : des négociations sur l'emploi des seniors ouvertes sous la contrainte
- Des actions engagées sous le prisme de la diversité
- La pénibilité en débat : RPS et nouvelles pénibilités

Maturescence 2010

10

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le choix des thèmes d'actions

(décret du 20 mai 2009)

- L'obligation d'agir pour l'emploi des seniors avec une grande marge d'initiatives aux entreprises sur la manière de faire.
- Le premier point à éclairer est le choix entre la négociation d'un accord avec les partenaires sociaux ou l'élaboration d'un plan d'actions (d'initiative RH) présenté devant les instances représentatives du personnel.
- Le second point à aborder est **le choix des thèmes d'actions** les plus pertinents.

Maturescence 2010

11

---

---

---

---

---

---

---

---

## six thèmes d'actions

1. le recrutement
2. l'anticipation de l'évolution des carrières
3. l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilités
4. le développement des compétences, des qualifications, accès à la formation
5. l'aménagement des fins de carrières et des transitions entre emploi et retraite
6. la transmission des savoirs et des compétences notamment via le développement du tutorat.

Maturescence 2010

12

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seniors et usure professionnelle

### • La pénibilité: objet en débat

- L'usure professionnelle est à considérer comme le résultat de la pénibilité au et du travail, subie et vécue par une personne au cours de sa vie professionnelle.
- Il s'agit d'un processus d'altération de la santé lié au travail qui s'installe au gré des **parcours professionnels** et des expositions auxquelles sont confrontées les personnes.

*(Prévenir les situations de pénibilité, Bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors, Fiche 4, ANACT 2009)*

Maturescence 2010

13

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2 Des pratiques d'entreprises

La nécessité d'un diagnostic préalable  
Les Stratégies d'entreprise : vers une démarche globale

---

---

---

---

---

---

---

---

## Comment agir ?

- Choix entre négociation et plan d'actions d'initiative RH présenté aux IRP
- Un état des lieux des relations sociales
- Un diagnostic socio démographique
- Mettre à jour la diversité des aspirations des salariés
- Clarifier les risques et enjeux à moyen terme
- Impliquer les acteurs (managers, CHS-CT...)

Maturescence 2010

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Établir un diagnostic

- ❑ **Renouveler une part importante** des effectifs sur une période courte (risque de concurrence)
- ❑ **Ne pas perdre des savoir-faire** (patrimoine, mémoire)
- ❑ **Anticiper le vieillissement**, le risque d'usure professionnelle, et la perte d'employabilité
- ❑ Veiller à la préservation de la motivation pour rester en emploi et en **bonne santé**

*Répondre à une diversité d'enjeux convergents et simultanés...*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Une double approche : curative et/ou préventive

- ❑ une **stratégie « curative »** qui met en place un dispositif ou protocole spécifique pour les populations « seniors ».
  - Quel seuil d'âge retenir? 50 ans ou 55 ans?
- ❑ Une **stratégie préventive** visant tous les âges et le développement de parcours diversifiés.
  - Quelle catégorie d'âges retenir? Quelle séquence de vie professionnelle?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Réaliser une analyse ciblée des situations de travail

- ❑ un élément d'appréciation et d'information sur les caractéristiques les et sources possibles d'usure.
- ❑ Le **repérage des contraintes**
  - Physiques : manutentions, postures, gestes répétitifs, déplacements,
  - Cognitives : concentration soutenue, grand nombre d'informations à traiter, signalisation, contrôle permanent,
  - Temporelles et organisationnelles : tâches courtes et répétitives, situations d'urgence répétées, travail sous cadence, délais serrés, interruptions fréquentes
  - Environnementales : bruit, températures élevées ou basses, manipulations de produits toxiques.
- ❑ Le **repérage des stratégies compensatrices et des moyens** pour faire face :
  - Identifier les marges de manœuvre pour faire face (autonomie, ajustement des objectifs, anticipation possible,...), les modalités de coopération dans les équipes et les savoir-faire liés à l'expérience.

---

---

---

---

---

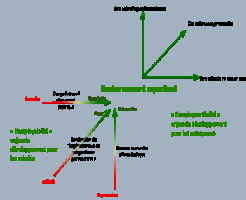
---

---

---

## De l'emploi des seniors au travail soutenable (François Guérin, 2009)

- Agir sur les conditions de travail pénalisantes pour la santé
- Renforcer les capacités d'actions et l'autonomie des agents
- Reconnaître la place au travail



Maturescence 2010

19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Des démarches concertées pluri acteurs

**Se concerter** : objet de dialogue social

☞ CE, CHSCT ou comité de pilotage paritaire

### □ Associer plusieurs acteurs :

- ☞ Une forte implication des **ressources humaines** afin de disposer des données sociales et démographiques
- ☞ **Le management dont l'encadrement de proximité**
- ☞ **Les salariés eux-mêmes en tant que de besoin**
- ☞ Le **médecin du travail**
- ☞ Des experts externes

Maturescence 2010

20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Radio France :

Pour faire face à l'idée d'une retraite à 70 ans?

- **Besoin d'avoir une vision de l'évolution** de l'entreprise et des aspirations des personnes selon les métiers ou les choix de vie : prolongation = contrainte ou aspirations ?
  - Contexte de changements en cours (stratégie, multimédia, open space...)
- **Comment vieillir dans les différents emplois** (pénibilité, casque, voix, écran, TMS, nuit, stress du direct, matinales...)
  - Adaptation aux différents changements dont le numérique (changements de missions : moins de « direct », moins de « stress »...)
- **Blocage de carrière** ou ralentissement (Limites des automatismes, « effet de taquet à partir de »?, passerelles entre métiers ou polyvalence)
  - Contrainte des temps de trajet (éloignement des domiciles/41)
  - Conciliation des modes de vie (Aménagement des temps, prise en charge d'enfants, jeunes adultes, ou ascendants)
  - Besoin de comprendre l'origine de l'amertume ressentie « plus on avance en âge et dans l'entreprise »...

Maturescence 2010

21

---

---

---

---

---

---

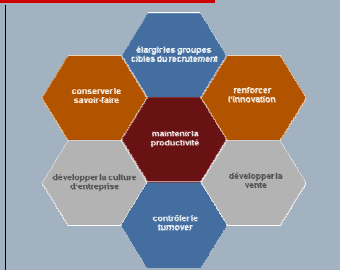
---

---

---

---

## Des champs d'actions (Allemagne)



Une approche holistique de conseil en Allemagne. Ute Drewniak

Maturescence 2010

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## La métallurgie : Outils organisationnels

### •supprimer ou réduire la pénibilité des situations de travail correspondant à des critères de pénibilité (Article 10.2.2 )

- en anticipant l'évolution physiologique liée au vieillissement, par la prise en compte des conditions de travail dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- en valorisant les compétences et les qualifications des salariés âgés, lors de leur affectation à des types de travaux moins sollicitants sur le plan physique et mental (travaux de production, de logistique ou autres) ;
- en tentant de concilier les objectifs de maintien dans l'emploi des salariés âgés et la définition des politiques d'externalisation des fonctions supports ;
- en aménageant leurs horaires.
- par un passage à temps partiel à la demande du salarié

Maturescence 2010

23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Thales

2001-2004 Une gestion spécifique des secondes parties de carrière (Accord AVEC)

2005-2009 une gestion prospective des ressources humaines à tous les âges.

- Les actions concernant des salariés de plus de 50 ans ne font pas l'objet d'une politique mais d'actions ponctuelles.
- L'offre RH de Thalès à destination des salariés est de plus en plus orientée vers le développement professionnel indépendamment de l'âge
- **Un développement professionnel pour tous**
- **Impulser une gestion active de l'emploi.**

Maturescence 2010

24

---

---

---

---

---

---

---

---

## THALES

### Renforcer la motivation de tous

- **Reconnaissance du travail des seniors** : favoriser l'anticipation des évolutions des carrières professionnelles (attention particulière sur la mobilité prof et démo, et au développement des compétences par la formation) ⇒ les dispositifs de points de carrière (entretiens annuels de carrière et entretiens spécifiques de carrière)
- **Prise en compte des situations professionnelles de « désadaptation » et aménagement du poste de travail** : lors des entretiens de développement professionnel, solliciter :
  - Une modification de l'organisation de travail en les déchargeant de certaines de leurs missions au profit de **missions plus adaptées**
  - Procéder à un **aménagement spécifique de leurs horaires de travail**
  - Travailler à **temps partiel** (« temps partiel senior »)

Maturescence 2010

25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3 Comment agir?

De l'emploi des seniors au travail  
soutenable et durable

---

---

---

---

---

---

---

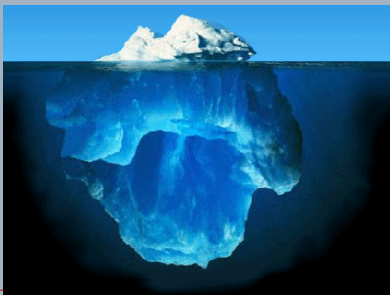
---

---

---

### La place des Seniors dans l'entreprise

Ce que l'on voit...



Maturescence 2010

27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## L'implication des managers dans la mise en œuvre d'un plan d'actions

- Passer du volontarisme à la mise en œuvre pratique
  - Identifier la contribution des managers
  - Lever l'incertitude sur le projet de départ en retraite
- Conduire des projets novateurs avec des seniors
  - Remobiliser les seniors en donnant du sens au travail
  - Adapter le travail aux seniors s'il y a lieu

---

---

---

---

---

---

---

---

## Des risques se font jour...

- L'émergence des risques psychosociaux**  
stress : évolutions à prévoir des notions de pénibilité du travail  
harcèlement : évolutions à prévoir sur les questions de discrimination
- L'évolution des organisations et des emplois**  
Intégration de la variable santé en préventif  
Adaptation des emplois en curatif
- L'intégration des nouveaux embauchés**  
Prévenir les tensions, surtout avec les populations en difficulté

---

---

---

---

---

---

---

---

## Des conceptions variables aux contextes de travail

- Les environnements pénibles physiquement
  - Le travail comme épreuve de force et le salarié « fragilisé »
- Les environnements en mutation
  - Le travail comme effort d'adaptation au changement et le salarié « largué »
- Les environnements de haute technicité
  - le travail comme capacité d'apprentissage et le salarié « expert »

(ANACT 2009)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Merci de votre  
attention**



Maturescence 2010

31

---

---

---

---

---

---

---

---