

Gestion des âges : de nouvelles opportunités pour la qualité de vie au travail, la Performance et l'Innovation



Le 5 février 2019, l'Aract, en partenariat avec la Direccte Hauts-de-France, consacrait une matinale à la question de l'allongement de la vie professionnelle. Fidélisation, réduction de l'absentéisme, valorisation des compétences, prévention de l'usure professionnelle, maintien en emploi... Une question qui doit, plus que jamais, être considérée comme stratégique par les entreprises.

79,5 ans pour les hommes et 85,4 ans pour les femmes d'espérance de vie à la naissance en 2018. Soit 14 ans de plus en un demi-siècle avec, comme corollaire, un allongement de la vie professionnelle.

Selon l'Insee, les seniors représentent désormais près de 30% des personnes ayant un emploi en 2017, contre 23,8 % en 2007. *“Sur la période, le taux d'emploi des 50-64 ans a gagné plus de 8 points pour s'établir à 61,5 %. Bien sûr, il s'agit d'une moyenne, le taux baissant progressivement pour passer de 44% à 60 ans à 10,3% à 65 ans, et 1,6% à 74 ans”*, précise **Annie Jolivet, chercheuse au Centre de Recherches sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail (CREAPT).**

Un phénomène continu

Plusieurs explications sont à l'origine de cette évolution. D'abord, la mise en oeuvre de réformes qui ont repoussé l'âge légal du départ en retraite de 60 à 62 ans et celui de la retraite à taux plein automatique de 65 à 67 ans.

Prises dans un contexte de crise économique, donc de ruptures de carrière, ces mesures se sont, en outre, télescopées avec un assouplissement des conditions de cumul emploi-retraite. *“deux personnes sur trois travaillent à temps partiel”*, souligne Annie Jolivet.

Cette évolution a fait naître de nouveaux paradigmes pour le monde du travail. Côté salarié, il s'agit de gérer un parcours plus long, parfois émaillé de ruptures, d'anticiper une fin de carrière, le tout en tenant compte de ses aspirations, contraintes et capacités.

Un enjeu de performance

Côté employeur, ces enjeux – stratégiques – interrogent la capacité de l'entreprise à gérer sur le long terme des compétences, à favoriser l'engagement, et à attirer des talents en évitant les pièges de la discrimination.

Mais aussi à mettre en place des politiques de prévention santé efficaces. C'est le pari qu'a fait Spie Batignolles Nord pour accompagner son demi-millier de salariés. En 2015, ce spécialiste du BTP a ainsi créé des comités de santé

Des départs en retraite de plus en plus tardifs

Selon les statistiques de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), l'année 2018 a été marquée par une nouvelle augmentation de l'âge moyen du départ à la retraite dans le privé. En moyenne, les Français prennent désormais leur retraite à 62 ans et 8 mois, au-delà de l'âge légal. En 2017, cette moyenne était inférieure de deux mois et demi. En outre, si l'on retire de ce calcul les départs pour carrière longue, l'âge moyen de la retraite se situe au-delà de 63 ans.

Plusieurs explications à cette augmentation :

- Le déroulement de carrière des femmes, plus morcelé, qui les pousse à partir plus tard.
- Un tassement des départs avant 62 ans, possibles depuis la réforme de 2012 sur les carrières longues. On a dénombré 150 000 départs “carrière longue” en 2018, 13 000 de moins qu'un an plus tôt. La quasi-totalité de ces retraites anticipées sont prises entre 60 et 62 ans. Les retraites anticipées pour pénibilité stagnent depuis leur création autour de 3500 par an.

Cette augmentation de l'âge du départ à la retraite se fait avant même l'application, au 1er janvier 2019, des nouvelles règles de l'Agirc-Arrco, encourageant les départs au-delà de l'âge légal. Selon la CNAV, on compte désormais 14,3 millions de retraités, âgés de 74,3 ans en moyenne et dont le revenu s'établit à 1058 euros par mois.

Les seniors, une population plus fragile ?

Les études à partir des données de la CARSAT ont montré que si la fréquence des accidents du travail est moins élevée chez les seniors, ceux-ci s'avèrent plus graves.

En témoignent des durées d'arrêt, beaucoup plus longues qu'en moyenne (80 jours pour les seniors, 56 jours en moyenne).

Ainsi que des incapacités permanentes plus fréquentes et plus importantes, le taux moyen d'incapacité s'élevant à 10,2 % chez les seniors, contre 8,4 % en moyenne. Ces accidents graves surviennent plus fréquemment dans la construction et la fabrication d'autres produits industriels. Les chutes de hauteur figurent parmi les circonstances d'accidents les plus fréquentes chez les seniors.

Les seniors sont aussi surexposés à certaines maladies professionnelles : les troubles musculo-squelettiques, les maladies liées à l'amiante et la surdité, ces deux dernières étant sur-représentées en Nord – Pas-de-Calais.

La métallurgie, les industries alimentaires, la construction, la santé sont les secteurs d'activité où les maladies professionnelles sont le plus fréquemment indemnisées. Les troubles de l'audition et les maladies de l'amiante concernent presque uniquement des salariés seniors (respectivement 95 % et 98 % des cas).

La moitié des cas d'inaptitude au travail concernent un senior. Face à ce constat, l'accent doit être mis sur la prévention de la santé au travail et de l'usure professionnelle, notamment par le biais de la négociation collective.

au travail, dont l'objectif est de déceler des problèmes pour les régler le plus en amont possible, par exemple via des aménagements de poste ou des conditions de travail. Traitant une douzaine de dossiers par an, ces comités regroupent des membres des ressources humaines, du CHSCT, des responsables opérationnels, mais aussi des médecins du travail, des ergonomes et même des psychologues.

“ Les situations d'inaptitude sont difficiles à vivre pour les salariés, souvent peu enclins à changer de poste”, témoigne **Dorise Moreau, responsable santé et qualité de vie au travail chez Spie Batignolles.**

Autre exemple de pratique vertueuse : celle déployée par le groupe Stelia Aéronautique qui a entrepris un important travail de prévention des TMS, liés aux postures. Le groupe souhaite utiliser des exosquelettes pour le port de charges, tout en incitant les salariés à s'échauffer et à respecter des phases de repos. *“Après Saint-Nazaire et Bordeaux, ces mesures s'appliqueront avant la fin de l'année sur notre site de Méaulte, dans la Somme”,* promet **Jean Kasperski, ergonome chez Stelia.**



La prévention, une clé de longévité

Dans les Hauts-de-France, maladies professionnelles et accidents du travail engendrent, chaque année, quelque 532 millions d'euros de dépenses d'assurance santé. Prévenir ces risques constitue donc un élément majeur de performance économique, de même qu'une mesure efficace de la qualité du dialogue social. *“C'est ainsi que nous sommes parvenus à réaménager nos camions de livraison, en réunissant régulièrement tous nos salariés et en recueillant leur avis”,* explique pour sa part **Jérôme Delmotte, directeur général de la coopérative Yseo,** spécialisée dans l'élevage, dont les salariés, vieillissants, doivent accomplir des tâches physiques.

Avec l'arrivée massive des générations d'après-guerre à l'âge de la retraite, la place des seniors dans l'emploi va aller grandissante. C'est pourquoi, les spécialistes de prévention estiment nécessaires de changer de logiciel d'analyse et de considérer ces ressources comme une force et non comme une charge.

Une question d'expérience

Car l'âge est aussi synonyme d'expérience, de savoir-faire, à condition que ceux-ci aient été entretenus, développés, tout au long du parcours professionnel. *«Développer et valoriser les compétences au fil de l'âge est une question centrale lorsque l'on aborde la question de l'emploi aujourd'hui»*, souligne **Emeline Carpentier, chargée de mission au sein de l'Aract Hauts-de-France.**

Heureusement, les outils permettant une approche ad hoc de la GPEC sont nombreux.

Certaines entreprises font, par exemple, appel à des cabinets externes pour mettre en oeuvre une démarche de Transmission et de Formalisation des Compétences (TFC) visant à accompagner les entreprises dans «la sauvegarde de leur patrimoine de connaissances». *«Cette solution a permis des avancées. Les conseillers proches de la retraite par exemple ne sont plus tenus de tenir des permanences conseils»*, témoigne ainsi **Ghezala Kriba, déléguée syndicale FO chez Cofidis Participations.**

L'une des principales inquiétudes des employeurs – et donc un frein pour les salariés – réside dans la question de l'engagement des seniors en fin de carrière. De l'avis général, là encore, l'âge ne constitue pas un paramètre idoine pour manager les équipes.

Mieux vaut se fier aux parcours, de plus en plus flexibles et capitaliser sur l'expérience accumulée au fil des années. *«Pour nous, cette reconnaissance est passée par une valorisation du tutorat»*, explique **Marjorie Lefebvre, directrice de l'association d'aide à domicile Adhap Services.** L'expérience a ainsi montré les bienfaits d'un accompagnement des nouveaux salariés, en l'occurrence un public majoritairement féminin – par les plus anciens. **«Face aux contraintes, physique par exemple, du métier, celles-ci ont en effet développé des pratiques empiriques intéressantes qu'elles peuvent transmettre»**, poursuit la directrice.

Là encore il apparaît que le maintien de l'engagement des salariés dépend, en grande partie, de la qualité du dialogue social dans l'entreprise. Une *«évidence»* pour **Pierre Emmanuel Warnier, Board Support Pharmaceutical Division chez Bayer.** Conséquence d'un taux de turn-over faible – 5% environ – près de la moitié des effectifs de l'entreprise sont entrés dans leur seconde partie de carrière. Face à ce phénomène, le groupe a adopté une solution simple : constituer des groupes d'une vingtaine de personnes afin de recueillir leurs préoccupations. *«Trois catégories se sont détachées : ceux qui souhaitent et peuvent continuer, ceux en quête d'un aménagement et ceux fatigués « voulant » arrêter»*, explique le cadre. A chacun de ces profils une solution est proposée, grâce à une présentation des outils existants, tels que le compte épargne temps, le temps partiel, etc. Une manière de favoriser l'engagement des effectifs et surtout, de continuer à donner du sens au travail, une condition sine qua non de l'engagement en entreprise.



Les seniors, une somme d'atouts !

Améliorer le maintien en emploi des seniors c'est aussi déconstruire un certain nombre de représentations fausses.

LE COÛT

Les études montrent que les seniors sont enclins à ajuster leurs prétentions salariales. Ils constituent une source de connaissances notamment liées à l'expérience et apportent une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

LA PERFORMANCE

Les seniors possèdent une expertise et la maîtrise de leur métier. Efficaces et opérationnels rapidement, ils sont jugés autonomes, proactifs et motivés. L'expérience leur permet de s'adapter en cas de situations de crise et de stress.

LE MANAGEMENT

Les enjeux de carrière et aspirations étant différents, les seniors contribuent à la diversité de la population de l'entreprise

LA SANTÉ

Nous vivons globalement plus vieux et en meilleure santé. C'est notamment vrai pour les seniors en exercice, dont les taux d'absentéisme sont plus faibles. 4% déclarent avoir un mauvais état de santé contre 12% parmi les inactifs.

LA FORMATION

Expérimentés, les seniors peuvent transmettre leur savoir faire au sein de l'entreprise et restent d'une grande curiosité intellectuelle. Son expérience lui confère une légitimité.

Parmi les 65-74 ans actifs occupés, 29% déclarent occuper un emploi de cadre ou de profession intellectuelle supérieure contre 16% des inactifs.

DISPOSITIFS D'AIDE AU RECRUTEMENT D'UN SALARIE SENIOR

- Le parcours emploi compétences
- Le contrat de professionnalisation pour les demandeurs d'emploi de 45 et plus et sur le site de Pôle Emploi
- Le CDD senior
- Le cumul emploi-retraite
- La méthode de recrutement par simulation (MRS)
- La période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) et sur le site de Pôle Emploi
- La préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI)
- L'action de formation préalable au recrutement (AFPR)
- La prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME et Liste des prestataires référencés en Hauts-de-France dans le cadre de la prestation conseil en ressources humaines

Pour les seniors reconnus travailleurs handicapés :

- Les aides de l'AGEFIPH

LES OUTILS D'AIDE AU MAINTIEN DANS L'EMPLOI ET A LA FORMATION

- La GPEC : gestion prévisionnelle des emplois
- La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)
- Le conseil en évolution professionnelle (CEP)
- Le bilan de compétence
- L'entretien professionnel
- Le compte personnel de formation
- Le compte personnel d'activité
- Le plan de développement des compétences
- Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)
- La prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME (Liste des prestataires référencés en Hauts-de-France dans le cadre de la prestation) conseil en ressources humaines disponible sur le site de la Direccte)
- Les Ateliers sur l'allongement de la vie professionnelle en entreprise dans le Nord - Pas-de-Calais Picardie

