

Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors



Depuis la promulgation de la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 et de ses décrets d'application de mai 2009 sur les dispositions en faveur des salariés âgés, environ 34 200 textes ont été élaborés

dans les entreprises ou les groupes, sous forme d'accords ou de plans d'action. Par ailleurs, 88 accords de branche ont été enregistrés par les services de l'État dans la même période.

La phase de mise en œuvre de cette réglementation doit être l'occasion d'expérimenter, de réajuster si besoin, et d'enrichir les démarches envisagées. À mi-parcours, il est utile de faire le point.

Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent des textes déposés ?

Quelles questions ces tendances posent-elles dans une perspective de mise en œuvre et d'évolution des démarches engagées ?

À quelles conditions ces démarches peuvent-elles être favorables à l'allongement de la vie au travail ?

Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?

De quoi s'agit-il ?

La loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 a fortement incité les branches et les entreprises ou groupes d'entreprises employant au moins 50 salariés à signer des accords ou à élaborer des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

La loi précisait qu'en termes de contenu, ces accords et ces plans d'action devaient prévoir un objectif de maintien en emploi des salariés de plus de 55 ans et/ou un objectif d'embauche de salariés de plus de 50 ans, ainsi que des mesures susceptibles de contribuer à l'atteinte de ces objectifs globaux relevant d'au moins trois des six domaines d'action suivants :

- recrutement de salariés âgés dans l'entreprise ;
- anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- développement des compétences et des qualifications, et accès à la formation ;

- aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- transmission des savoirs et des compétences, et développement du tutorat.

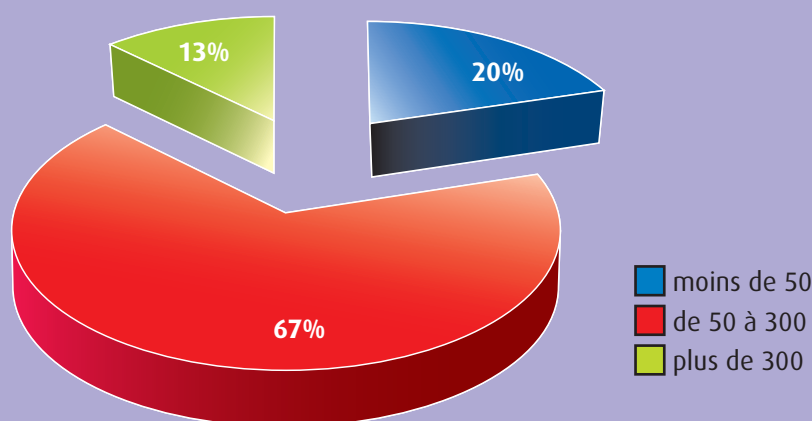
Depuis début 2010, le réseau ANACT a analysé plus de 1500 documents, accords ou plans d'action, produits dans le cadre de cette loi, dans 13 régions. Les résultats sont mis en parallèle de travaux comparables menés par d'autres organismes ou institutions :

- bilan quantitatif par la DGEFP portant sur 81 accords de branche validés (juillet 2010) ;
- étude par la DARES de 116 textes d'accords et plans d'action d'entreprises (février 2011).

Les résultats de l'analyse des accords et des plans d'action

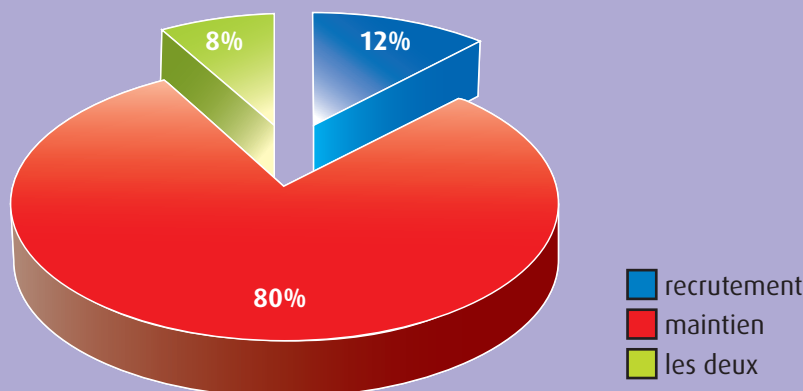
● L'échantillon

La répartition par effectif des entreprises concernées par l'analyse est la suivante :



Les entreprises de 50 à 300 salariés sont majoritaires dans l'échantillon. Cela correspond à la fois aux critères de la loi mais également au tissu économique des régions concernées. 20% de l'échantillon représentent des entreprises de moins de 50 salariés ; il s'agit a priori d'entreprises appartenant à des groupes de plus de 50 salariés ayant choisi de se saisir directement de la mesure, sans attendre l'accord ou le plan du groupe.

● **Les objectifs globaux : le maintien en emploi très majoritairement choisi par rapport au recrutement, avec des formulations variées de cet objectif**



La loi n'a pas donné de définition précise de ce que devait être un objectif global de maintien en emploi ou de recrutement.

Dans le cas du maintien en emploi, plusieurs formulations ont été utilisées : maintien au taux actuel des 55 ans et plus, augmentation ou diminution du taux, relèvement de l'âge moyen de sortie d'activité.

Il est difficile d'apprécier l'effort réel envisagé par les entreprises qui se sont fixé pour objectif de maintenir la proportion de salariés âgés de 55 ans ou plus (la formulation la plus retenue). En effet, peu d'informations sont fournies pour étayer ce choix, que ce soit sur les problèmes de maintien en emploi tels qu'ils se posaient dans l'entreprise ou sur l'évolution démographique naturelle.

Le relèvement de l'âge moyen de sortie d'activité, formulation moins souvent utilisée, apparaît comme

un indicateur plus significatif d'un réel engagement. C'est d'ailleurs un des objectifs fixés par l'Europe en matière d'indicateur du vieillissement actif.

Concernant l'objectif de recrutement, des analyses plus précises effectuées dans quelques régions montrent qu'il aurait été davantage choisi par les entreprises de petite taille.

- *Les études de la DARES et de la DGEFP soulignent la même tendance au niveau du choix de l'objectif global. La DARES précise que dans son échantillon, le recrutement est avant tout le fait des Services aux entreprises et du Commerce, puis des Transports, et plus rarement de la Construction et de l'Industrie.*

● **Des accords et des plans d'action qui ne font pas toujours état de la réalisation d'un diagnostic préalable : quels enjeux au regard de l'âge et du vieillissement dans l'entreprise ?**

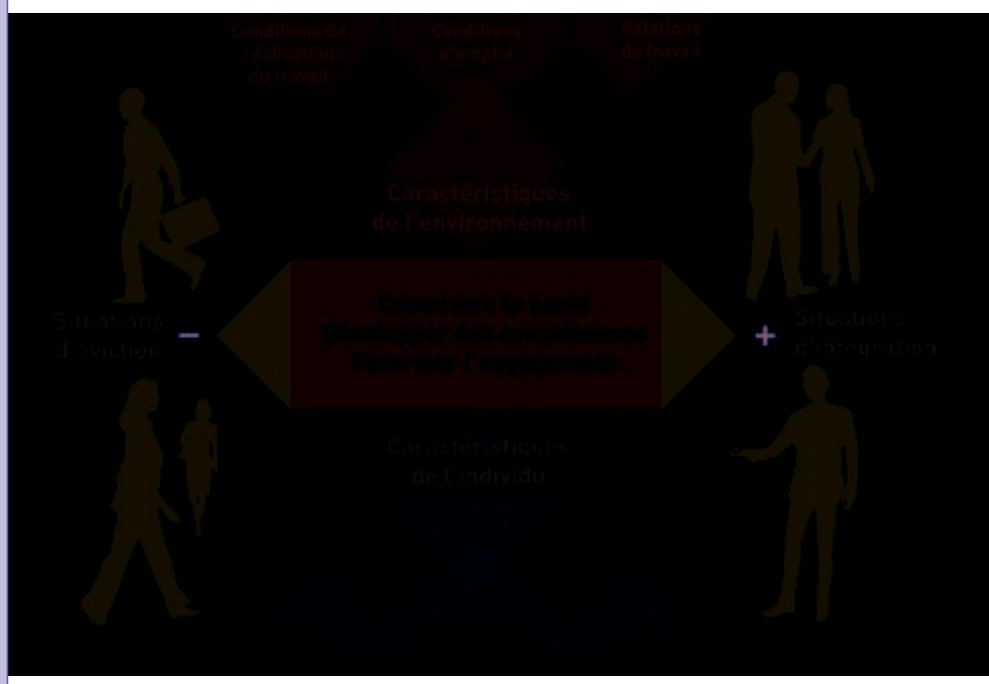
Selon la Fondation européenne des conditions de travail, la gestion des âges peut se définir comme "le soutien de l'employabilité et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, motivée et en bonne santé".

Connaître la situation des salariés âgés dans l'entreprise au regard des trois dimensions que sont la santé, les compétences et l'engagement au travail, est par conséquent une étape incontournable pour s'entendre sur les bonnes raisons pour agir et définir des actions adaptées¹:

- Pour les salariés, en quoi leur situation, par rapport à ces trois dimensions, est-elle un frein ou un atout pour leur capacité, ou leur volonté, de rester au travail plus longtemps ?
- Pour l'entreprise, en quoi cette situation est-elle favorable, ou au contraire préjudiciable, à la réalisation de ses projets et à sa performance ?

¹ Étude de l'ANACT pour la DGEFP et la DGT sur les bonnes pratiques en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors, 2009.

Les leviers d'action pour le maintien en emploi des seniors



L'analyse des textes montre que si des éléments de diagnostic apparaissent dans certains accords ou plans, ils restent plutôt succincts. Ils sont souvent réduits à la proportion de salariés âgés de plus de 50 ou 55 ans dans l'effectif. Ils croisent rarement des données comme l'âge et les métiers, l'âge et l'ancienneté, l'âge et le genre, l'âge et l'accès à la formation ou la qualification, ou encore l'âge et des indicateurs de santé. Dans de rares cas, des projections démographiques sur plusieurs années sont mentionnées. D'une manière générale, les éléments de diagnostic ne sont pas présentés en argumentation des choix opérés, ni sur les objectifs globaux ni sur les domaines d'action.

● La DARES note que les quelques entreprises de son échantillon qui se réfèrent explicitement à la pyramide des âges présentent un intérêt particulier, car elles situent les dispositions prises dans une dynamique d'évolution en âge de leur main-d'œuvre.

● Elle précise aussi que la catégorie socioprofessionnelle est très rarement évoquée (6 textes) lorsque la composition de la main-d'œuvre est décrite.



- Avez-vous pu faire un diagnostic suffisamment complet de la situation des salariés âgés dans votre entreprise en matière de santé, de compétences, d'engagement ?
- Avez-vous l'impression que ce type de diagnostic pourrait être encore utile, dans la phase de mise en œuvre, pour infléchir, adapter ou réorienter le plan d'action de votre entreprise ?

La situation des salariés âgés peut être très différente d'un métier à l'autre, d'un service à l'autre, ou encore entre les femmes et les hommes. Le diagnostic doit permettre de révéler ces différences pour envisager des actions adaptées qui doivent prendre en compte les caractéristiques des individus en interaction avec celles de leur environnement de travail.

● Des mesures le plus souvent ciblées sur les seniors : est-ce suffisant pour créer les conditions de l'allongement de la vie au travail ?



Dans la grande majorité des cas, les mesures prévues par les accords et les plans d'action sont concentrées sur la population des seniors.

- La DARES fait globalement le même constat, avec des nuances par domaine d'action : les mesures relatives à "l'amélioration des conditions de travail", "l'aménagement des fins de carrière" et "la transmission des savoirs et des compétences" sont majoritairement réservées aux salariés à partir de 50 ou 55 ans. Celles relevant de "l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles" et du "développement des compétences" sont le plus souvent envisagées à partir de 45 ans, en référence aux dispositions légales relatives à l'emploi et la formation tout au long de la vie, et à l'ANI de 2005 sur l'emploi des seniors.

Ces constats ne sont pas surprenants, puisque la loi incitait à porter une attention toute particulière aux

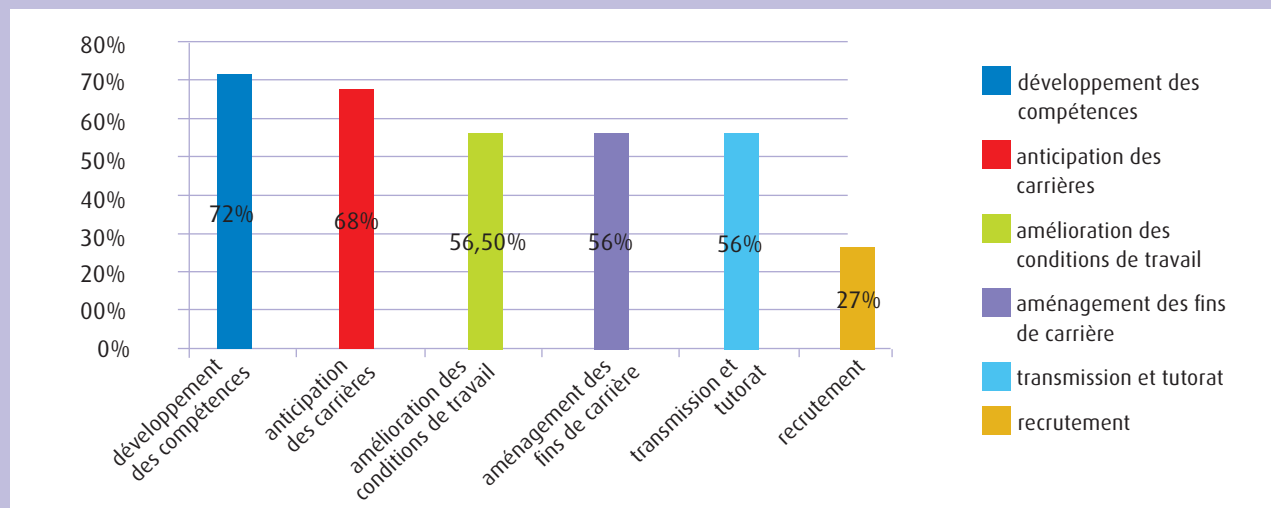
salariés âgés. Cependant, lors du diagnostic de la situation, le croisement de certaines données (âge, ancienneté, maladies professionnelles, douleurs, plaintes, absentéisme) peut révéler que dans certains métiers, certains environnements de travail, des signes d'usure professionnelle apparaissent parfois bien avant les seuils d'âge de 55, voire même de 50 ans, mentionnés dans la loi.

Créer les conditions pour allonger la vie active nécessite bien sûr de se préoccuper des salariés les plus âgés, afin qu'ils vivent mieux leurs dernières années de vie au travail. Mais cela nécessite aussi une action tout au long de la vie professionnelle, pour éviter que les salariés jeunes et d'âge intermédiaire ne vieillissent prématurément au travail.



- Certaines mesures de votre accord ou plan d'action pourraient-elles concerner à titre préventif des salariés autres que les seniors, afin de favoriser l'allongement de la vie au travail ?

● Le choix des domaines d'action : la primauté des domaines "développement des compétences" et "anticipation de l'évolution des carrières professionnelles"



Deux domaines d'action ont été retenus par plus de 2 entreprises sur 3 dans l'échantillon : "développement des compétences et des qualifications et accès à la formation" et "anticipation de l'évolution des carrières professionnelles".

Par comparaison, les domaines "amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité", "aménagement des fins de carrières" et "transmission des savoir-faire" n'ont été retenus que par un peu plus d'une entreprise sur deux.

Le "recrutement" est largement en retrait. Néanmoins, le choix de ce domaine d'action est plus fréquent que celui de l'objectif global de recrutement.

- L'analyse de la DARES présente le même type de classement des domaines d'action : trois entreprises sur quatre ont choisi les deux mêmes premiers domaines ; le recrutement est choisi par un peu plus d'un tiers des entreprises seulement. L'étude précise en outre que le secteur d'activité n'est pas étranger aux choix effectués : le domaine "aménagement des fins de carrière" est plus représenté dans la Construction, le domaine "développement des compétences" dans l'Administration et les activités

associatives, "l'amélioration des conditions de travail" dans le Commerce et les Services à la personne, et le "recrutement" dans les Services aux entreprises.

- L'analyse de la DGEFP montre que trois domaines sont présents dans 80% des accords de branche : "transmission des savoirs et des compétences", "anticipation de l'évolution des carrières professionnelles" et "développement des compétences".

L'amélioration des conditions de travail : un domaine qui n'est pas très fortement plébiscité

Selon les échantillons étudiés, ce domaine d'action se retrouve en 3^e (ANACT), 4^e (DGEFP), ou 5^e choix (DARES), mais ne concerne, dans tous les cas, qu'un peu plus d'une entreprise sur deux.

Ce constat interroge : l'état de santé et les conditions de travail ont en effet un poids important dans le maintien en emploi des seniors, et plus largement, l'allongement de la vie au travail.

- L'état de santé, important facteur d'exclusion du travail : 89,5% des hommes inactifs de 50-59 ans et 27,1% des femmes inactives se déclarent en inactivité pour raison de santé².
- Le poids des conditions de travail et des parcours professionnels sur l'état de santé :
 - 70,4% des chômeurs ou inactifs non retraités de 50-59 ans ayant subi trois pénibilités ou plus déclarent

avoir une santé médiocre, contre environ 40% pour ceux qui n'en ont subi aucune. Le taux s'élève à 39% pour les seniors en emploi ayant subi trois pénibilités ou plus, contre un peu plus de 20% pour ceux qui n'en ont subi aucune³.

- Un état de santé dégradé en cas d'un parcours professionnel interrompu, pénible, morcelé, déqualifiant, ou précaire⁴.



- Avez-vous pu caractériser et prendre en compte la situation des salariés âgés de votre entreprise en termes de santé (absentéisme, douleurs, plaintes, accidents du travail, maladies professionnelles, etc.) ?
- Avez-vous identifié des liens entre d'éventuels problèmes de santé, les conditions d'exercice du travail ou le parcours professionnel de certaines catégories de salariés ?

Cette réflexion doit être conduite avec un ensemble d'acteurs : RH, médecin du travail, CHSCT, préventeurs.

● Les actions envisagées : une prédominance des outils RH et des mesures de nature individuelle



Trois mesures reviennent dans un très grand nombre d'accords et de plans d'action : les entretiens de seconde partie de carrière, l'accès au plan de formation des salariés âgés, et le tutorat. Dans les régions qui ont analysé la nature des actions choisies, elles sont présentes dans plus de 60% des textes.

L'accès à ces mesures est souvent basé sur le volontariat, mais les modalités selon lesquelles les entreprises entendent favoriser celui-ci sont rarement décrites.

- La DARES relève les mêmes tendances : l'entretien de seconde partie de carrière est présent dans 81 textes sur 116, la formation dans 65 et le tutorat dans 55.

Les actions les plus choisies renvoient donc majoritairement aux conditions d'emploi, et à des pratiques de GRH individualisées visant à adapter les salariés à leur environnement de travail.

Ce constat vaut également, paradoxalement, pour les mesures du domaine « amélioration des conditions de travail ».

Dans ce domaine, une forte proportion d'actions revient à agir sur les individus, par exemple par le biais d'un suivi médical renforcé ou de formations aux gestes et postures. Ces mesures contribuent à la préservation de la santé, mais elles ne s'attaquent pas forcément aux causes d'une éventuelle dégradation de celle-ci.

Dans une moindre proportion, les accords ou plans font référence à des actions impliquant une adaptation de l'environnement de travail : aménagements de postes, aménagements de fin de carrière. La plupart du temps très ciblées sur les seniors, ces mesures présentent l'intérêt d'agir directement sur les conditions de réalisation du travail.

Un autre registre de mesures présent dans plusieurs accords et plans peut s'avérer prometteur : la réalisation d'un état des lieux permettant d'identifier les situations de pénibilité, comme préalable à toute action de prévention. Ce type de démarche peut aider à identifier des cas plus collectifs de maintien dans l'emploi, dépassant le seul critère d'âge.

Enfin, quelques rares documents, mais c'est intéressant, prévoient une réflexion sur l'organisation des parcours professionnels au sein de l'entreprise.

- La DARES regroupe de la manière suivante les mesures du domaine d'action "amélioration des conditions de travail" : visites médicales (37 textes), formation gestes et postures et prévention des risques (23 textes), adaptation ou changement de poste (22 textes), passage à temps partiel (17 textes), changement d'horaire jour/nuît (4 textes).



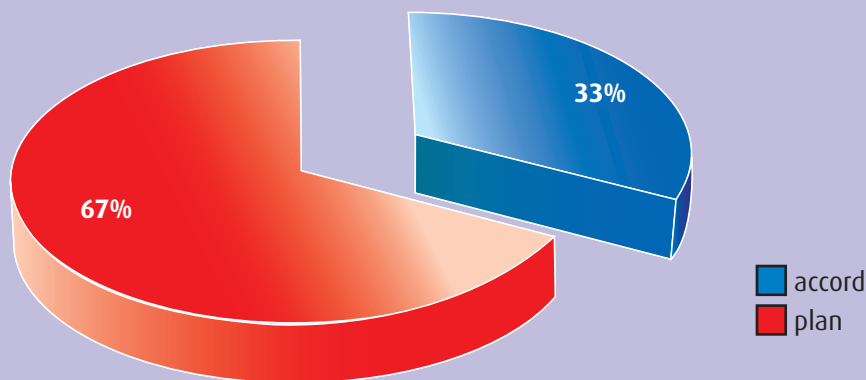
- Avez-vous identifié des situations de travail ou des types de parcours professionnels conduisant à un vieillissement prématuré pour certaines catégories de personnel ?
- Les entretiens de seconde partie de carrière, mesure largement plébiscitée, permettent-ils d'aborder ces questions avec les salariés, dans une optique de préservation de leur santé ?
- Avez-vous prévu de réaliser une analyse transversale des contenus de ces entretiens, qui pourrait être riche d'enseignements sur les attentes, le vécu des seniors dans l'entreprise, et permettre d'envisager des actions plus collectives en leur faveur ?

● Une majorité de plans d'action : quelle place pour le dialogue social, quelle incidence sur la qualité de l'engagement des acteurs ?

Sur le sujet multidimensionnel de la gestion des âges, les travaux du réseau ANACT montrent que trois étapes participent à la réussite des démarches dans la durée :

- faire un diagnostic partagé sur les relations entre âge, travail et emploi dans l'entreprise avec l'ensemble des acteurs (direction, représentants du personnel, encadrement, salariés) ;
- mobiliser les acteurs pour engager une démarche d'action ;
- développer une "culture" sur le thème du vieillissement au travail.

Autrement dit, la qualité du dialogue social sur le thème au sein de l'entreprise apparaît comme une condition de réussite importante.



- Cette tendance se retrouve globalement. Les 34 200 textes recensés par la DARES sont pour 30% des accords et 70% des plans d'action.

Il est difficile de tirer des conclusions sur la qualité de l'engagement des acteurs à la seule lecture des textes, et de le faire notamment au regard de la nature du document. Le seul constat objectivable est que les accords retiennent plus souvent que les plans plus de 3 domaines d'action (52% des accords pour seulement 27% des plans dans l'étude de la DARES). Cela peut traduire la valeur ajoutée

du dialogue social, et/ou la volonté des grandes entreprises ou groupes de laisser plus de marges de manœuvre à leurs filiales ou à leurs sites pour appliquer l'accord.

Par ailleurs, l'absence d'accord ne signifie pas systématiquement absence ou échec du dialogue social : une des hypothèses susceptibles d'expliquer la faiblesse relative de la négociation collective en 2009 étant les délais courts dans lesquels les entreprises ont dû agir pour s'exonérer de la pénalité.



- Comment les acteurs du dialogue social ont-ils été mobilisés dans la démarche ? Comment les salariés ont-ils été informés des mesures les concernant ? Quels sont les impacts de cette mobilisation plus ou moins importante sur la mise en œuvre des accords et des plans d'action ?
- En tirant le bilan de cette expérience, envisagez-vous de renforcer le dialogue social pour poursuivre votre démarche en faveur des salariés âgés et prendre en compte les nouveaux sujets de négociation prévus dans la réforme des retraites de 2010 (pénibilité, égalité professionnelle) ?

Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?

Le réseau ANACT peut proposer plusieurs formes d'appui aux entreprises souhaitant agir en faveur du maintien en emploi des salariés âgés, et plus globalement de l'allongement de la vie au travail :

- Information ou conseils aux différents acteurs de l'entreprise : chef d'entreprise, représentants du personnel.
- Diagnostic court : prestation pour les PME permettant d'éclairer la situation de l'entreprise au regard de l'emploi des salariés âgés et des conditions de l'allongement de la vie au travail et de dégager des pistes d'action.
- Interventions longues pour des structures de taille plus importante afin de les accompagner dans la mise en œuvre de leur accord ou plan d'action.
- Animation d'actions collectives : modalité d'accompagnement d'un groupe d'entreprises, permettant aux participants de profiter des apports d'un collectif et de temps d'accompagnements individualisés sur la mise en œuvre de leur accord ou plan.
- Formation d'acteurs internes de l'entreprise, des partenaires sociaux ou d'acteurs relais sur le vieillissement et les conditions de l'allongement de la vie au travail.
- Animation de clubs d'entreprises permettant un échange de pratiques et une professionnalisation.
- Appui aux différents acteurs de l'entreprise pour répondre aux nouvelles obligations en lien avec la dernière réforme des retraites (pénibilité, égalité professionnelle).

Nous vous conseillons de vous rapprocher de l'ANACT ou de l'ARACT de votre région pour connaître plus précisément les formes d'appui qu'elles proposent.

Liens utiles

Études citées dans le document

- Claisse C., Daniel C., Naboulet A., 2011, "Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes", document d'études de la DARES, 92 p., www.travail-emploi-sante.gouv.fr.
- Anglaret D., 2010, « Les accords de branche relatifs à l'emploi des salariés âgés », www.aractidf.org/IMG/pdf/Accords-branche-seniors.pdf.
- Bugand L., Caser F., Huyez G., Parlier M., Raoult N., 2009, "Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors", rapport d'étude de l'ANACT, 66 p., www.anact.fr.

Autres études réalisées sur le sujet

- Farvaque N., Lefebvre M., 2010, "Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils", étude réalisée par l'ORSEU pour le Centre Henri Aigueperse – UNSA Education avec le concours financier de l'IRES, 173 p., www.orseu.com.
- Étude de 86 accords et plans d'action réalisée en 2010 par l'Institut du travail de Strasbourg pour la Directe Alsace, interview des auteurs et résultats dans la revue Pilot'Âges n°8, téléchargeable sur www.actal.aract.fr

Sites internet

- Sites de l'ANACT : www.anact.fr, www.priorite-seniors.fr, www.gestiondesages.anact.fr
- Sites ministériels : www.emploiesseniors.gouv.fr, www.travailler-mieux.gouv.fr
- Autres sites : www.dialogue-social.fr



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13

Adresse de l'ARACT
de votre région :

