

Maintien en activité professionnelle des seniors

Quelles pratiques d'entreprises ?



**Grenoble, Journées d'Études Nationales du GIT
12 juin 2009**

Fabienne CASER - ANACT

Éléments de contexte sur l'emploi des seniors



Une question qui stagne

... malgré les lois portant réforme des retraites et les plans concertés gouvernementaux

- un taux d'emploi des 55-64 ans dont la progression (de 37,8% en 2005 à 40,6% en mars 2009) est pour partie la résultante d'un effet démographique
- ... et qui reste loin de l'objectif fixé par l'Europe de 50% en 2010 et de la moyenne des pays européens (43,6%)
- d'autres indicateurs : l'âge médian de sortie du travail (59 ans), stable depuis 2004, ou le fait que seulement un tiers des salariés du privé passe directement du statut de salarié à celui de retraité

L'emploi des seniors : un faux consensus ?



- Au niveau **national** : logique économique et civique
- Au niveau **local** :
 - **Bonnes raisons de garder les seniors pour les entreprises ?**
Doivent être suffisamment fortes pour contrecarrer : limitation des capacités de travail, démonétisation des compétences, poids des pratiques...
 - **Bonnes raisons de rester en activité pour les seniors ?**
Logique de « l'homo oeconomicus » : la motivation par le salaire
Logique de « l'homo faber » : la motivation par l'intérêt au travail
Logique de « l'homo sociologicus » : la motivation par les relations sociales (d'après les travaux de S.Paugham sur la motivation, 2000)

Source : rapport de recherche CEE pour la CFDT « Le faux consensus sur l'emploi des seniors, G. HUYEZ-LEVRAT



L'emploi des seniors : une question de travail ?

- **Satisfaction au travail et bonne santé : premières raisons de préférer l'activité** (enquête SHARE 2006 : santé, vieillissement et retraite en Europe)
 - être globalement satisfait de son travail réduit de 14,2 points la probabilité de vouloir partir au plus tôt
 - craindre d'être limité par un problème de santé l'accroît de 15 points
 - les individus en bonne santé prennent leur retraite deux ans plus tard que ceux ayant une mauvaise santé
- **Le travail joue un rôle dans la construction de la santé**
 - il peut accélérer des déclins ou permettre de se préserver
 - liens bien établis entre la pénibilité ressentie dans le travail et la santé des personnes arrivant en fin de vie active (enquête SHARE, 2006)
 - poids des caractéristiques du travail actuel sur le fait de se sentir capable de rester dans son travail jusqu'à la retraite (enquête SVP 50, 2003)

Pratiques observées



Une prise de conscience encore faible des entreprises



- **Enquête 10000 (Réseau ANACT, 2005-2006)**
 - Moins de la moitié des dirigeants s'estiment concernés par la gestion des âges
 - Plus la taille de l'entreprise diminue, moins la question des âges est prise en compte
- **Plus de 1000 interventions portant sur la gestion des âges réalisées par le Réseau ANACT depuis 2005**
 - **Enjeu n°1 : construire la pertinence de l'objet de travail**
- **Des investigations spécifiques dans des entreprises qui ont mis en oeuvre des actions en faveur du maintien en activité professionnelle des salariés âgés**

➤ quelques constats issus de ces investigations



Un élargissement de la notion de « maintien »



u maintien dans l'emploi

u maintien en activité professionnelle

- Maintien dans l'emploi
- Mobilité vers un autre emploi (au sein de l'entreprise ou en dehors de l'entreprise)
- Retour en emploi après une période d'inactivité
- Prolongation de l'activité au-delà de la retraite

Le maintien en activité des seniors requiert au moins 3 conditions



- Préservation de la **SANTÉ** (POUVOIR)
 - Adaptation et développement des **COMPÉTENCES** (SAVOIR)
 - Maintien de l'**ENGAGEMENT** au travail (VOULOIR)
- autant de domaines à interroger en entreprise pour favoriser le maintien en activité professionnelle des seniors

Des contextes favorables ?



- **Là où il y a action, il y a eu identification d'enjeux**
 - approche coûts
 - approche ressources
- **Les facteurs déclenchants**
 - évènement interne marquant
 - rôle d'alerte d'un acteur interne ou externe
- **Importance d'un diagnostic préalable**
 - analyse des données de l'entreprise
 - identification de situations pénalisantes
 - échanges de points de vue



Une diversité de pratiques



- Des actions visant de manière plus ou moins prioritaire l'un des trois domaines (**santé, compétences, engagement**)
- Des actions visant à agir sur l'environnement de travail (**conditions de travail, conditions d'emploi**) et parfois plus directement sur les individus
- Des démarches **curatives**, d'autres plus **préventives**, voire **pas de démarche particulière**, avec des contextes d'emblée « accueillants »
- Des démarches visant **plus particulièrement les seniors**, d'autres concernant **tous les salariés**

Préservation de la santé



- **Conditions de travail**
 - Aménagements de postes
 - Évolutions de l'organisation
 - Organisation des coopérations
 - Anticipation de la conception des situations de travail
- **Conditions d'emploi**
 - Réduction ou aménagement du temps de travail
 - Organisation des parcours professionnels
 - Missions de tutorat
- **Individus**
 - Campagnes d'information nutrition
 - Échauffement musculaire

Adaptation et développement des compétences



- **Conditions de travail**
 - Favoriser l'apprentissage en situation de travail : tutorat, temps de prise de recul sur l'activité
 - Aménager des possibilités de « tester » de nouvelles activités
- **Conditions d'emploi**
 - Rendre lisibles les évolutions prévisibles des métiers
 - Organisation de parcours professionnalisant
 - Accompagnement par le management
 - Réponses formation adaptées
- **Individus**
 - Aide reconversion externe

Maintien de l'engagement



- **Conditions de travail**

- Pratiques de management (coopérations intergénérationnelles, accompagnement des changements, prise en compte des spécificités des salariés âgés)
- Missions de tutorat

- **Conditions d'emploi**

- Réduction ou aménagement des horaires de travail
- Nouvelles perspectives d'évolution
- Reconnaissance des compétences

Quelques enseignements

- **Importance d'établir un lien avec les enjeux productifs et la stratégie de l'entreprise**
 - réflexion GPEC préalable ou parallèle
 - politique de Développement Durable
- **Importance de mobiliser une pluralité d'acteurs**
 - diagnostic partagé
 - prendre en compte toutes les dimensions du maintien
 - caractère pérenne de la démarche
- **Pas de recettes applicables partout !**
- **Construction par étapes, effet d'apprentissage dans la durée**

La LFSS 2009 : un nouveau levier d'action ?

LFSS 2009 : une actualité qui remet la question des seniors sur le devant de la scène

- **Du côté des employeurs : une « incitation » à maintenir en emploi**
 - une obligation, pour certaines entreprises, de négocier sur l'emploi des seniors, ou a minima d'établir un plan d'action sur ce thème
 - plus de mise à la retraite d'office possible entre 65 et 70 ans si le salarié exprime le souhait de poursuivre son activité
 - de nouvelles informations à communiquer à l'URSSAF sur les sorties d'activité des salariés âgés
- **Du côté des salariés : une incitation à prolonger la période d'activité**
 - assouplissement cumul emploi retraite,
 - surcote plus attractive,
 - possibilité de retarder le moment du départ en retraite jusqu'à 70 ans
 - possibilité de dépassement des limites d'âge dans la Fonction Publique

Merci de votre attention



Pour aller plus loin : www.anact.fr