



# Amélioration des conditions de travail et Maintien en emploi des seniors :

## Quels plans d'action pour les entreprises?

Etude de 100 plans d'action  
pour l'emploi des seniors  
En région Rhône Alpes

Octobre 2011



[www.aravis.aract.fr](http://www.aravis.aract.fr)



# SOMMAIRE

<b>1. Cadrage de l'Etude</b> .....	<b>4</b>
<b>2. La démarche</b> .....	<b>5</b>
2.1 Une étude qualitative en 2 étapes.....	5
2.2 Un comité de pilotage régional.....	5
2.3 Un panel d'entreprises.....	6
<b>3. Analyse documentaire</b> .....	<b>7</b>
3.1 Eléments issus de l'analyse quantitative des 100 plans d'action .....	7
3.2 Eléments d'analyse transversale.....	8
3.2.1 Des plans d'action à priori plutôt succincts et très peu contextualisés.....	8
3.2.2 Un niveau d'engagement généralement peu ambitieux.....	8
3.2.3 Des intentions d'action, plutôt que des actions.....	9
3.2.4 ...Mais, une richesse potentielle d'actions, au sein des entreprises.....	9
<b>4. Recensement des actions</b> .....	<b>10</b>
4.1 Recensement des actions figurant dans les plans d'action .....	10
4.1.1 Des actions de sensibilisation.....	10
4.1.2 Des actions concrètes de prévention.....	10
4.1.3 Des actions relevant du pilotage et du suivi de la prévention .....	11
4.1.4 Des actions qui mobilisent les outils de la GRH .....	11
4.2 Premiers enseignements tirés de l'analyse cartographique.....	12
4.2.1 Le plan d'action : créateur de nouveaux espaces de dialogue social ?.....	12
4.2.2 Le plan d'action : un moyen de « booster » l'amélioration des conditions de travail ? .....	13
4.2.3 Le plan d'action : une opportunité de maillage entre prévention et GRH ? .....	13
<b>5. L'enquête de terrain</b> .....	<b>15</b>
5.1 Méthodologie .....	15
5.1.1 Objectif.....	15
5.1.2 Choix des terrains .....	15
5.1.3 Déroulement de l'enquête.....	16
5.2 Les enseignements de l'enquête terrain.....	18
5.2.1 L'amélioration des conditions de travail : une réelle préoccupation .....	18
5.2.2 Les dynamiques de dialogue social.....	19
5.2.2.1 Un facteur important : l'ancrage du dialogue social dans l'entreprise.....	19
5.2.2.2 Place des IRP dans le processus .....	20
5.2.2.3 Des négociations tirées vers les questions d'emploi.....	21
5.2.2.4 Le suivi des plans d'action : .....	21
5.2.3 Les effets d'une approche des problématiques, par l'âge.....	27
5.2.3.1 Une nouvelle perception des problématiques et des priorités.....	27
5.2.3.3 Des mesures spécifiques, ciblées seniors .....	28
5.2.4 La mobilisation des outils de GRH au service de la prévention de l'usure .....	30
5.2.4.1 Un enrichissement des entretiens professionnels.....	30
5.2.4.2 Des initiatives pour mieux gérer les parcours professionnels .....	31
<b>6. Agir pour le maintien en emploi des seniors : Pistes de réflexion</b> .....	<b>34</b>
6.1 Vers un décloisonnement des politiques de santé au travail et de GRH ? .....	34
6.2 Vers une approche concertée et pluridisciplinaire ? .....	35
6.3 Vers davantage de préventif ?.....	36
6.4 À la recherche d'un nouveau compromis social ?.....	37

6.5	Plan d'Action : quel processus de construction pour un projet négocié ? .....	38
<b>7.</b>	<b>Perspectives ... ..</b>	<b>39</b>
7.1	Les attentes des DRH .....	39
7.2	Les pistes pour orienter l'action en Rhône Alpes.....	40
7.1		

# 1. Cadrage de l'Etude

Cette étude des plans d'action et accords pour l'emploi des seniors est une suite logique des travaux menés par la DIRECCTE et ARAVIS dans le cadre du Plan Emploi Seniors régional.

Ainsi, a elle été initiée en 2010 sur la base de deux constats :

1. Malgré une politique publique nationale incitative et de nombreuses actions de sensibilisation, menées en Région, depuis plusieurs années, nous nous heurtons à une difficulté récurrente pour mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le sujet de l'emploi des seniors.

La nouvelle obligation, de négocier un plan d'action pour l'emploi des seniors, nous est donc apparue comme une opportunité pour mieux cerner les engagements et modalités d'action des entreprises.

2. Un benchmark conduit auprès de plusieurs pays européens, à l'occasion de voyages d'étude, nous a permis d'identifier que le travail réalisé en Rhône-Alpes, autour des problématiques de l'allongement de la vie professionnelle et du maintien en emploi des seniors, n'intégrait pas suffisamment les enjeux de santé au travail.

Nous avons partagé cette préoccupation dans le cadre du CRPRP. Elle est dorénavant inscrite comme une nouvelle orientation du PRST 2.

L'objectif global de cette étude est donc d'alimenter la réflexion sur une offre d'accompagnement à construire, pour aider les entreprises de Rhône Alpes à aller plus loin, à développer leur politique de maintien en emploi et notamment à améliorer leur politique sociale en matière de prévention de l'usure professionnelle.

En outre elle devrait permettre aux acteurs de la prévention, de nourrir la réflexion régionale quant à l'évolution de l'approche de la prévention intégrant le prisme de l'âge et la préoccupation de la santé tout au long de la vie professionnelle.

De fait elle est délibérément centrée sur l'axe « *Prévention des situations de pénibilité et amélioration des conditions de travail* » Elle vise à repérer non seulement les (types d') actions choisi(e)s mais aussi les raisons de l'engagement des entreprises dans ce domaine d'action particulier (ACT) et les moyens alloués pour agir: Nous avons cherché à comprendre : Que recouvre ce sujet (ACT) du point de vue des différents acteurs de l'entreprise. Que mettent ils derrière ce terme ? Quelles actions sont imaginées ? Pour répondre à quels objectifs ? Quels acteurs sont mobilisés ? Quels freins sont identifiés et par qui ?

Par ailleurs l'étude cherche à répondre aux attentes de la Direccte qui veut encourager et favoriser la conclusion d'accords autour de cette nouvelle donne de l'allongement de la vie professionnelle, et de ses enjeux.

L'analyse qualitative comprend donc un focus sur les processus de dialogue social mis en œuvre par les entreprises à l'occasion de l'élaboration des plans d'action. Le but est d'identifier les besoins et les moyens d'accompagner les partenaires sociaux, d'une part en partant des pratiques en cours dans les entreprises et d'autre part en analysant le degré de maturité des différents acteurs pour engager un tel processus de négociation.

## 2. La démarche

En Rhône Alpes, 49% des entreprises ayant déposé un accord ou plan d'action pour l'emploi des seniors auprès des services de la DIRECCTE, ont choisi d'agir dans le domaine Amélioration des Conditions de Travail (ACT)\* et prévention des situations de pénibilité.

Mandaté par la Direccte, Aravis a étudié les engagements pris au travers de l'analyse de 100 plans d'action ou accords intégrant ce domaine, l'un des 2 moins plébiscité avec le recrutement (33%).

### 2.1 Une étude qualitative en 2 étapes

#### Etape 1

Une lecture exhaustive et détaillée de 100 plans d'action ou accords avec l'objectif de répertorier les actions inscrites par les entreprises dans le domaine *Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité*.

#### Etape 2

Une enquête qualitative auprès de 8 entreprises de l'échantillon pour interroger les modalités d'action et la mise en œuvre des plans d'action.

### 2.2 Un comité de pilotage régional

A la demande de la Direccte, un comité de pilotage a été constitué associant les partenaires sociaux, les représentants institutionnels des services de l'état en charge des questions liées au maintien en emploi des seniors, à la prévention des risques professionnels et à la santé au travail.

Ce comité de pilotage avait pour mission d'enrichir l'étude conduite par Aravis, au regard des expertises et de l'expérience de chacun de ses membres

Ainsi son rôle a consisté à

- Analyser au fur et à mesure, les contenus de l'étude
- Extraire les enseignements utiles pour les entreprises
- Aider à définir les modalités de transfert vers les acteurs de terrain

Composition du comité de pilotage	
DIRECCTE	M. Tincry - Directeur adjoint du pôle Travail P. Lafaysse – Responsable Relations de travail - Pôle Travail C. Charruel - Médecin Inspecteur régional du Travail
Représentants des organisations syndicales de salariés, membres du Conseil d'Administration d' Aravis	M Ollier - CFE CGC O. Szczyglowski - CFTC
Représentants des directions d'entreprise	P. Tasset – DRH - BOLLHOFF A. Mistretta – DRH -OXADIS
CARSAT	G. Postic - Ingénieur conseil
ARAVIS	L. Mercier - Responsable équipe AST R. Cottet - Chargé de mission C. Martin-Cocher - Chargée de mission

\* ACT : Nous utiliserons régulièrement cette abréviation par la suite dans le texte

## 2.3 Un panel d'entreprises

100 entreprises Rhône Alpes, sélectionnées parmi les 808

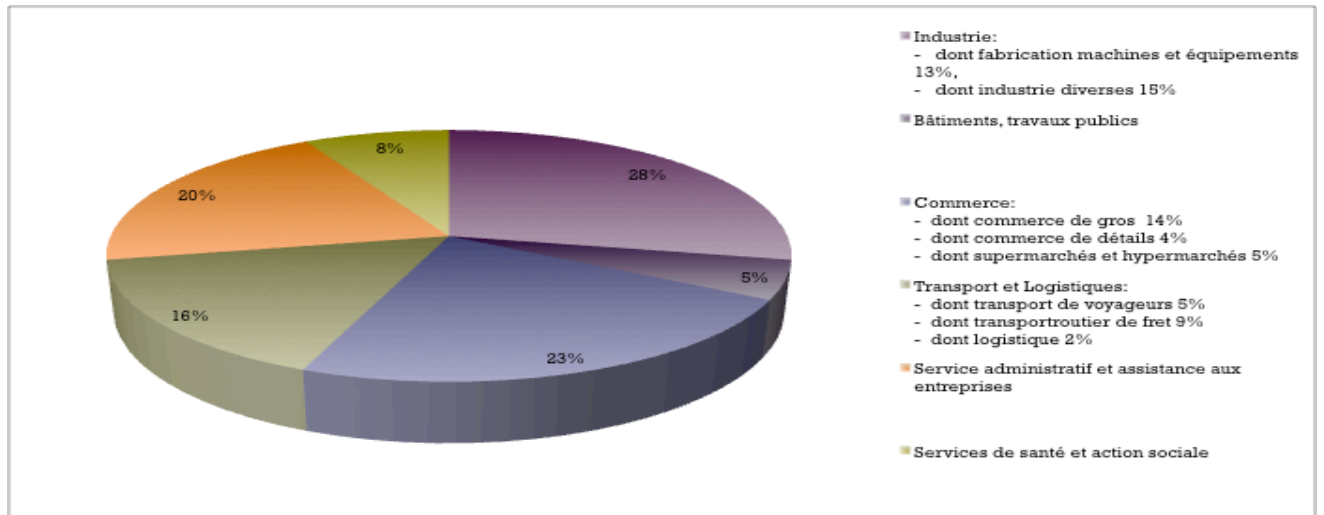
- ayant déposé une demande de rescrit auprès de la DIRECCTE.
- et
- ayant inscrit dans leur Plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, au moins une action dans le domaine « Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité »

cf. Annexe

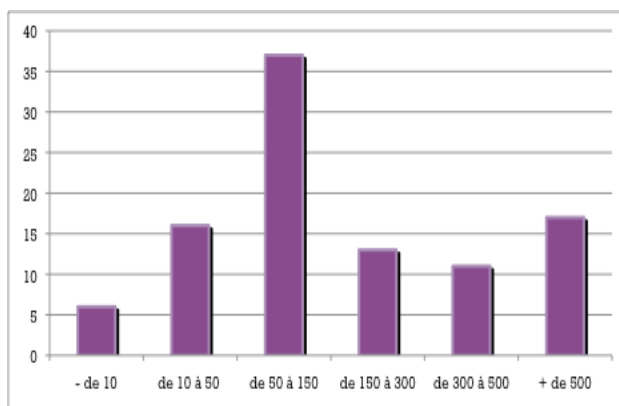
# 3. Analyse documentaire

## 3.1 Éléments issus de l'analyse quantitative des 100 plans d'action

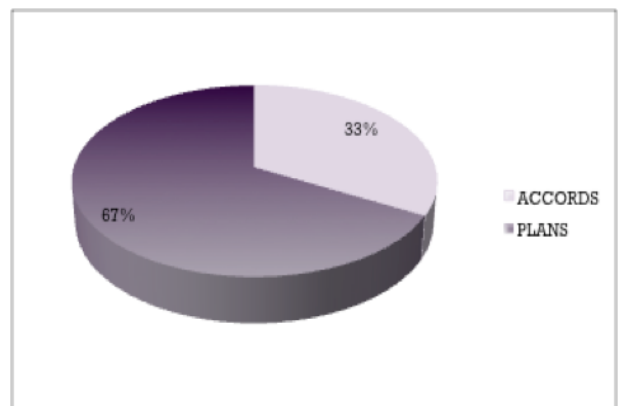
Secteur d'activité des entreprises



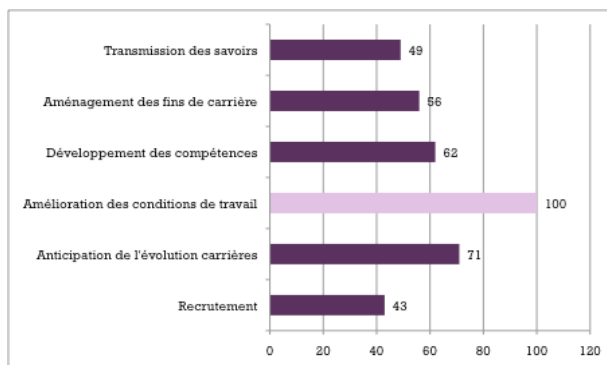
Taille des entreprises



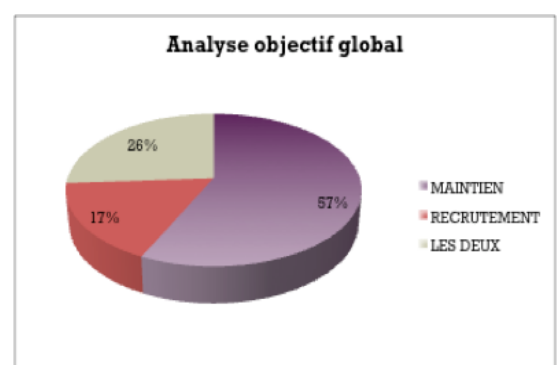
Répartition accords / plans



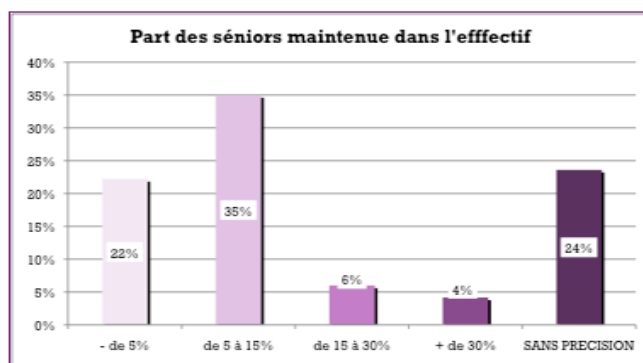
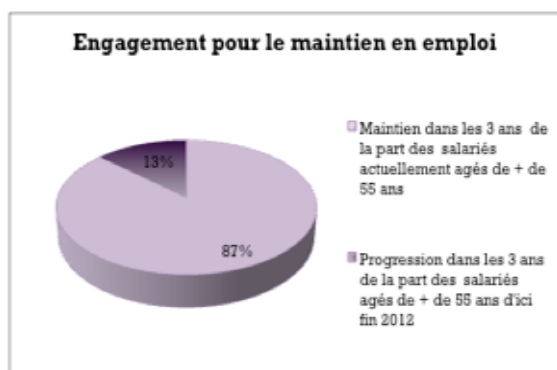
Choix des domaines d'action



Analyse de l'objectif global



## Analyse de l'objectif de maintien dans l'emploi



### A noter :

Ces précédentes analyses sont à moduler. En effet, 10 entreprises de l'échantillon ont été sélectionnées dans un premier temps parmi celles ayant affiché un double objectif global de recrutement et de maintien en emploi. De fait ceci biaise les résultats en accroissant artificiellement le nombre d'entreprises ayant choisi le recrutement comme objectif global.

## 3.2 Eléments d'analyse transversale

### 3.2.1 Des plans d'action a priori plutôt succincts et très peu contextualisés...

La lecture des plans d'action nous amène aux constats suivants :

- Les états des lieux, quand ils existent, se limitent à la pyramide des âges de l'année 2009. Seuls quelques documents proposent une projection de cette pyramide des âges à 3 ans.
- Le seuil d'âge permettant de déterminer la catégorie « seniors » dans l'entreprise, n'est que très rarement interrogé ou explicité.
- Les déterminants des choix des domaines et des actions sont rarement explicités.

Aller au de là de ces constats n'est pas possible à la seule lecture des documents.

Le manque de précisions dans le contenu des documents ne peut déboucher que sur des suppositions ou des interprétations.

### 3.2.2 Un niveau d'engagement généralement peu ambitieux

Les 3 actions le plus fréquemment citées dans le domaine ACT, sont :

- La réalisation et la diffusion d'une plaquette de sensibilisation à la sécurité et à la prévention
- La mise en place d'une formation gestes et postures
- Le renforcement du suivi médical

La lecture des documents montre qu'une majorité d'entreprises a souscrit à l'obligation minimum, soit une seule action par domaine le plus souvent, pour le domaine ACT, choisie parmi les 3 actions citées ci dessus.

### A noter

Les actions les plus souvent citées, sont peu engageantes et centrées sur le salarié plutôt que sur la transformation concrète des conditions et de l'environnement de travail.



Apparaît en outre, un quatrième type d'action, assez souvent plébiscité :

- L'aménagement des postes de travail des seniors

Lorsque cette mesure est inscrite, il est très souvent stipulé qu'elle est mobilisable à *la demande du salarié senior*. Plusieurs autres mesures sont ainsi libellées ce qui interroge : volonté de ne pas stigmatiser les personnes ou réticence à situer la mesure à un niveau collectif?...

### **3.2.3 Des intentions d'action, plutôt que des actions**

Dans les plans d'action, axe ACT, on trouve

- De nombreuses mesures autour de l'information, de la sensibilisation
- Des mesures peu développées et rarement explicites, d'où une faible visibilité sur leur mise en œuvre.
- Les moyens ne sont pas toujours définis. Lorsqu'ils le sont il est difficile d'évaluer leur adéquation avec les besoins réels.

On reste donc avec l'impression que les plans d'action n'ont pas été vraiment travaillés et que l'engagement des entreprises dans leur grande majorité, relève de la déclaration d'intention.

### **3.2.4 ...Mais, une richesse potentielle d'actions, au sein des entreprises**

Si les plans d'action pris individuellement se révèlent assez pauvres, la compilation de l'ensemble des mesures retenues par les 100 entreprises débouche sur une production riche et diversifiée d'actions.

#### **A noter**

Cet inventaire des mesures retenues par les 100 entreprises, donne à voir au global, le champ des possibles. Il apparaît comme un référentiel intéressant pour la construction d'un plan d'action plus ambitieux et ce d'autant en étant issu des pratiques des entreprises plutôt que d'une approche théorique du sujet.

## 4. Recensement des actions

Au final, la lecture des 100 plans d'action fait donc ressortir un nombre conséquent de pistes d'actions. Une fois recensées et cumulées, nous avons choisi de les regrouper en 4 grandes familles, constituant ainsi une proposition de cartographie.

### 4.1 Recensement des actions figurant dans les plans d'action

#### 4.1.1 Des actions de sensibilisation

Cette catégorie regroupe les actions suivantes:

**Exemples :**

- Réalisation diffusion d'une plaquette
- Animation d'un 1/4 d'heure sécurité ou prévention 1 fois par mois
- Formation hygiène de vie en milieu professionnel avec accès prioritaire aux personnes travaillant en horaires décalés et aux seniors qui éprouvent des difficultés grandissantes à s'adapter aux horaires décalés imposant un démarrage d'activité tôt le matin ou de nuit

#### 4.1.2 Des actions concrètes de prévention

Cette catégorie regroupe les actions suivantes:

- **Actions de formation**

**Exemples :**

- Formation gestes et postures pour les seniors
- Formation sur le thème de l'usure professionnelle élaborée avec CHSCT, Médecin du travail et organisme de formation.
- Formation pour renforcer la démarche de prévention /sécurité vis à vis de l'ensemble des salariés et mise en place d'actions ciblées pour tous les salariés.

- **Actions pour l'amélioration des postes de travail**

**Exemples :**

- Aménagement des postes de travail,
- Amélioration de l'ergonomie des postes...

Ces actions sont souvent ciblées seniors et déclenchées à la demande du salarié  
Dans un seul cas il est mentionné le budget annuel alloué à l'opération et stipulé que le CHSCT initiera et suivra l'action.

Quelques actions visant l'amélioration des postes de travail abordent le volet organisationnel du poste :

**Exemple**

- Réduire pour les seniors, les déplacements professionnels, ou les clauses de mobilité contractuelles

**• Actions partenariales pour alimenter la politique de prévention**

Ce type d'action apparaît dans environ 25% des plans d'action :

**Exemples :**

- Demander l'appui ou l'expertise d'organismes tels les services de santé au travail, la CARSAT, les IPRP, l'INRS, l'ARACT
- Solliciter, impliquer la médecine du travail (suivi médical renforcé, observatoire du stress, prévention des TMS)

### 4.1.3 Des actions relevant du pilotage et du suivi de la prévention

Cette catégorie regroupe les actions suivantes:

**• Actions pour initier ou renforcer la politique de prévention****Exemples :**

- Valorisation du plan santé au travail ciblé sur les TMS
- Engager une réflexion générale sur la diminution de la pénibilité du travail dans l'entreprise notamment par l'introduction d'évolutions technologiques et d'innovations

**• Actions pour améliorer le pilotage et le suivi de la prévention****Exemples :**

- Création d'indicateurs (par tranches d'âges, à partir de l'analyse des AT MP...) et d'outils de suivi (tableau de bord pour le suivi de l'absentéisme des seniors...)
- Enrichissement du Document Unique : fiche annexe prévoyant les mesures spécifiques pour les plus de 50 ans : Evaluation la première année de la pénibilité des postes tenus par les seniors, réflexion sur les cadences de production, le travail posté pour les salariés de + de 55 ans.
- Cartographie des postes de travail suivant le type et le cumul des contraintes
- Mise en place de groupes de travail et de suivi pour établir un diagnostic partagé, analyser les études réalisées et repérer les situations de pénibilité

### 4.1.4 Des actions qui mobilisent les outils de la GRH

Cette catégorie regroupe les actions suivantes:

**• Actions en vue d'aménager le temps de travail en fin de carrière****Exemples :**

Instauration de congés compensateurs ou supplémentaires à partir de 55 ans  
Possibilité de recours au temps partiel

- **Actions en vue d'aménager le temps de travail et les parcours professionnels en fin de carrière**

**Exemples :**

- Prise en compte de la pénibilité dans les processus de recrutement interne
- Affectations prioritaires pour les seniors aux postes « doux » « de jour » « à horaires fixes »
- Organisation d'un accès prioritaire à la période de professionnalisation pour des salariés ayant occupé des emplois à forte pénibilité
- Détachement temporaire pour la gestion de projets nouveaux

- **Actions pour favoriser le reclassement**

**Exemple :**

- Mise en place d'une commission de reclassement (DRH, SST, président du CHSCT, responsable HSSE)

- **Actions pour faire évoluer les outils RH**

**Exemples :**

- Intégration dans l'entretien annuel et/ou l'entretien de seconde partie de carrière des questions de conditions de travail et de pénibilité
- Mise en place d'un entretien spécifique, avec les RH sur les questions de conditions de travail et pénibilité
- Entretien spécifique, avec les RH pour tous les salariés de 50 ans et + en travail posté et pour les journaliers de + de 55 ans.

- **Actions pour mettre en place un suivi médical renforcé des seniors**

**Exemples :**

- Visites médicales où seront abordées les besoins d'adaptation des postes de travail ou de conditions de travail, pour les + de 50 ans
- Possibilité d'un point santé pris en charge par l'entreprise, à la demande des seniors
- Possibilité d'accès à un bilan de santé

## 4.2 Premiers enseignements tirés de l'analyse cartographique

Le recensement et la compilation des mesures figurant dans les 100 documents étudiés, livrent quelques enseignements et permettent d'échafauder des hypothèses que l'enquête terrain permettra de vérifier.

### 4.2.1 Le plan d'action : créateur de nouveaux espaces de dialogue social ?

Dans leur grande majorité, les plans d'action ne laissent pas apparaître une réelle dynamique de dialogue social.

Quelques initiatives montrent toutefois l'implication de divers acteurs de l'entreprise et notamment le CHSCT et le médecin du travail :

- Mise en place de commissions de suivi des actions proposées impliquant divers acteurs de l'entreprise
- Réunions thématiques spécifiques pour les CHSCT (aménagement des postes de travail des seniors, suivi des études et ou des plans d'action proposés pour permettre le maintien en emploi)

- Sollicitation des services de santé au travail pour travailler avec les service RH ou au sein du CHSCT sur des actions particulières telles une commission de reclassement ou une cartographie des pénibilités en lien avec l'état de santé des salariés.

**Les retours de l'enquête terrain montrent que ces actions ont du mal à se mettre en place.**

#### **4.2.2 Le plan d'action : un moyen de « booster » l'amélioration des conditions de travail ?**

Pour rappel, l'analyse porte sur des entreprises ayant choisi l'axe Amélioration des conditions de travail (49% en Rhône Alpes) d'où un poids accru de ce domaine comparativement à la moyenne des plans d'action.

Comme par le passé, pour le Document Unique ou, aujourd'hui, pour la négociation sur la pénibilité, les plans d'actions seniors ont permis à quelques entreprises de ramener les conditions de travail sur le devant de la scène. Ainsi dans environ 8% des plans d'action est formulée l'intention « d'initier ou de renforcer une politique de prévention, dans l'entreprise ». Ainsi :

- Dans une dizaine de cas les entreprises se donnent les moyens de dresser un état des lieux (projets d'étude, cartographie, recensement des postes pénibles)
- Dans environ une quinzaine de documents, il est fait référence au recours à des prestataires externes (CARSAT, INRS, ANACT...) pour diverses études ou accompagnements.
- Le plan d'action fournit également l'opportunité de se pencher sur l'aménagement des postes de travail, de se donner des outils de pilotage (indicateurs, tableaux de bord, commissions de suivi...) ou encore de développer de nouvelles collaborations avec les services de santé au travail.
- Certaines entreprises mobilisent leurs ressources internes sur cette question ou l'intègrent dans les missions habituelles de certains de leurs collaborateurs :
  - une entreprise dans le secteur de l'industrie automobile s'engage à former à l'ergonomie, 3 personnes du service méthode, afin d'intégrer la prise en compte des conditions de travail dès la conception de nouveaux équipements.
  - une PME de 70 salariés fabriquant du matériel de chauffage, mobilise son bureau d'étude et son service maintenance, pour aménager les postes de travail au fur et à mesure des besoins identifiés.

#### **4.2.3 Le plan d'action : une opportunité de maillage entre prévention et GRH ?**

Lors de l'élaboration du plan d'action, les acteurs des entreprises ayant choisi l'axe ACT, ont été amenés à discuter conjointement de sujets RH et conditions de travail. Cette occasion ne leur est pas si fréquemment donnée, hormis éventuellement dans les contextes du handicap et de maintien en emploi.

**Au delà de ce constat, quelques entreprises sont allées plus loin en faisant du lien entre ces deux domaines, souvent cloisonnés.**

Ainsi a – t-on pu remarquer que :

**D'une part, les actions RH sont enrichies d'une réflexion prévention de l'usure, et ce, sous plusieurs angles :**

- au regard de l'identification des situations d'usure

- Entretiens annuels ou entretiens seconde partie de carrière intégrant la question des conditions de travail et de l'usure professionnelle
- Entretiens spécifiques « seniors » autour de la question des conditions de travail
- au regard de la prévention de l'usure par la gestion des parcours professionnels
  - L'aménagement du temps de travail est pensé comme un moyen pour la gestion des fins de carrières
  - Des actions sont mises en place pour aider à la mobilité et à la gestion des parcours en fin de carrière

**D'autre part, les actions conditions de travail sont souvent spécifiquement ciblées seniors. Ceci soulève d'ailleurs, un certain nombre de questions que nous développerons dans la partie enquête terrain.**

## 5. L'enquête de terrain

### 5.1 Méthodologie

#### 5.1.1 Objectif

##### A noter

Cette analyse qualitative ne vise pas à identifier les pratiques types mais se propose d'approfondir l'analyse des processus enclenchés dans les entreprises les plus avancées sur le sujet, et ayant affiché des actions à priori intéressantes ou potentiellement innovantes.

Les pistes d'investigation, pour conduire l'enquête terrain sont issues de l'analyse cartographique et des échanges avec le Comité de pilotage

Nous avons retenu 5 axes de travail :

- Les enjeux autour du plan d'action
- Les dynamiques de dialogue social
- Les effets d'une approche des problématiques par l'âge
- La mobilisation des outils de GRH au service de la prévention de l'usure
- Les freins et axes de progrès identifiés par les acteurs de l'entreprise

#### 5.1.2 Choix des terrains

Nous avons ensuite identifié 17 entreprises qui semblaient avoir

1. réellement instruit et étayé leur plan d'action
2. inscrit plusieurs actions dans le domaine ACT
3. mobilisé, d'une manière ou d'une autre, les outils de la GRH pour agir sur le champs des conditions de travail

Les 17 entreprises ont été contactées par mail, téléphone et même, en absence de réponse, par courrier. Lorsque nos sollicitations ont abouti, nous avons présenté aux DRH lors d'un entretien téléphonique :

- Le contexte et le cadre de l'étude
- La démarche
- Le cadre de l'entretien

#### Bilan des démarches engagées pour identifier les terrains

Entreprises contactées	17
Entreprises qui n'ont pas répondu	5
Entreprises qui n'ont pas souhaité contribuer	1
Entreprises pour lesquelles nous n'avons pas donné suite	3
Entreprises d'accord pour contribuer	8

### 5.1.3 Déroulement de l'enquête

Notre intention initiale était de consacrer un jour d'enquête terrain par entreprise et de rencontrer séparément les différents acteurs ayant contribué aux négociations (direction et IRP, médecin du travail, préventeurs...)

Dans le cadre de cette investigation, nous avons rencontré une certaine réticence des directions, d'une part pour rentrer dans notre démarche, d'autre part pour nous mettre en relation avec les autres partenaires de la négociation. Une seule entreprise nous a finalement mis en contact avec les IRP, ceci seulement après un premier rendez vous avec la direction.

Plusieurs explications hypothétiques peuvent être avancées cet état de fait:

- Crainte de ranimer des débats aujourd'hui considérés comme clos, ou des tensions sur le sujet,
- Crainte d'inclure dans le processus de négociation, des IRP qui ne l'ont pas été, notamment dans le cas des plans d'action unilatéraux,
- Crainte de générer des amalgames entre cet accord et des négociations annuelles en cours ou à venir,
- Crainte de déstabiliser des élus nouvellement en fonction, d'induire des questionnements nouveaux et non abordés sur le sujet ?

En pratique les entretiens se sont déroulés sur des durées allant de 1 à 4 heures.

Ils ont été conduits sur la base d'une grille commune\* permettant à nos interlocuteurs d'explicitier chronologiquement leur démarche, à toutes les étapes du processus d'élaboration des plans d'action ou accord.

#### **A noter**

Pour les raisons ci dessus exposées cette étude n'est basée, de fait que sur le point de vue des directions d'entreprises.

---

\* Erreur ! Source du renvoi introuvable.



## Constitution du panel d'entreprises enquêtées lors de la phase 2 de l'étude (étude terrain)

Le tableau ci dessous présente les entreprises support de l'étude terrain.  
Comme nous en étions convenu avec les dirigeants, elles sont anonymisées.

Entreprise	Caractéristiques	Les éléments ayant retenu notre attention	Acteurs rencontrés
N° 1 Accord	Secteur : Assurance Effectif : 650 ➤ 50 ans : 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lien DU avec fiche spécifique CDT Seniors</li> <li>➤ Réflexions anciennes sur la prévention des risques (Travail sur écran, TMS) réactivées par le PAS dans lequel est affiché la volonté de mettre en place une politique de prévention</li> </ul>	DRH
N° 2 Accord	Secteur : Métallurgie Effectif : 316 ➤ 50 ans : 9,39 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accord senior = avenant accord GPEC</li> <li>➤ Les deux abordent des questions de GPEC et de prévention</li> </ul>	DRH, RRH Membres du CE
N° 3 Accord	Secteur : Métallurgie  Effectif : 1446 ➤ > 50 ans : 29% ➤ > 55 ans : 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Commission reclassement</li> <li>➤ Observatoire stress</li> <li>➤ Cartographie pénibilités</li> </ul>	DRH, RRH MDT
N° 4 Accord	Secteur : e-Commerce et logistique  Effectif : 297 ➤ > 55 ans : 2,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyenne d'âge jeune</li> <li>➤ Accès prioritaire pour les seniors à mobilité et temps partiel</li> <li>➤ Cartographie des pénibilités</li> <li>➤ Exploration pistes d'actions collectives type GTEC</li> </ul>	DRH
N° 5 Plan d'action	Secteur : Education spécialisée Effectif : 81 ➤ >50 ans : 28,4% ➤ >55 ans : 8,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aménagement des fins de carrières</li> <li>➤ Entretien seconde partie de carrière</li> <li>➤ Entretien individuel complémentaire ACT</li> </ul>	Directeur Président Assistante Direction
N° 6 Plan d'action	Secteur : Métallurgie Effectif : 830 ➤ >50 ans : 25% ➤ > 55 ans : 7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lien avec GPEC</li> <li>➤ CET Retraite</li> <li>➤ Temps partiel seniors</li> <li>➤ Mise en place observatoire paritaire des métiers</li> </ul>	DRH, RRH
N° 7 Accord	Secteur : Textile Effectif : 650 ➤ 50 ans : 15% ➤ > 55 ans : 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ politique RH active (développement des compétences, tutorat, entretiens professionnels...)</li> <li>➤ entretien 2<sup>nd</sup>e partie de carrière intégrant ACT</li> <li>➤ des actions stress, TMS ou travail de nuit mises en lien avec seniors</li> </ul>	DRH
N° 8 Accord	Secteur : Métallurgie Effectif : 67 ➤ >50 ans : 39% ➤ >55 ans :	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Population : ouvriers seniors</li> <li>➤ Rotation aux postes de travail</li> <li>➤ Entretien professionnel intégrant ACT</li> </ul>	DRH

## 5.2 Les enseignements de l'enquête terrain

### A noter :

Les entreprises rencontrées ont en commun

- Une culture sociale
- Des pratiques RH ancrées et portées par la direction
- Une culture prévention/sécurité pré existante et assimilée par les acteurs : DRH, et IRP
- Des directions ou DRH porteurs des questions de santé au travail (DRH président d'un SST, RRH animateur du CHSCT, RRH ancienne infirmière, RRH en charge des questions de QSE, DRH et SST travaillant en étroite collaboration...)

Globalement les 8 entreprises rencontrées ont adopté une attitude plutôt positive, en tous les cas, ouverte, face à l'obligation légale (volonté de transformer la contrainte en opportunité)

Ceci leur a permis

- d'aborder certaines problématiques par l'entrée âge et sous un angle précis, celui des seniors
- de valoriser et de compléter les actions déjà entreprises
- d'articuler et de mettre en cohérence des problématiques habituellement abordées de façon plus distinctes (GPEC et ACT)
- d'articuler les différents outils entre eux (outils nouveaux et préexistants)

Finalement cela les a conduit à construire des plans d'actions plus sensés et ambitieux que la moyenne et à adopter une approche plus systémique de la GRH et de la prévention<sup>1</sup>

Cependant, au fil de nos entretiens les DRH ont avancé des freins d'importance qu'il nous est apparu important d'introduire au fil de ce document<sup>2</sup> car ils peuvent peut-être permettre d'expliquer le manque d'ambition général de cette première version des plans d'action<sup>3</sup>

### 5.2.1 L'amélioration des conditions de travail : une réelle préoccupation

Les 8 entreprises enquêtées, considèrent que les conditions de travail sont importantes à différents titres :

- La pénibilité du travail est avérée et reconnue par les DRH, il existe dans l'entreprise une culture de la prévention.
- Un événement, a impacté la politique de l'entreprise et imposé l'amélioration des conditions de travail comme une priorité :

#### Exemple

##### Entreprise N° 8

C'est un accident du travail grave, ayant entraîné des séquelles importantes pour le salarié et des procédures pénales lourdes qui ont incité le dirigeant à une politique active en faveur de la **sécurité mais** aussi de l'amélioration des conditions de travail.

L'analyse de la population senior a permis à l'entreprise

<sup>1</sup> Cf. chapitre 6.1 Vers un décloisonnement des politiques de santé au travail et de GRH ?

<sup>2</sup> Ils seront signalés par cet indice  F

<sup>3</sup> cf chapitre 3.2.1 Des plans d'action a priori plutôt succincts et très peu contextualisés...;

- soit d'identifier les phénomènes d'usure professionnelle et donc de mettre l'accent sur les conditions de travail
- soit de faire des liens avec d'autres actions en cours déjà centrées sur les conditions de travail (TMS, RPS, handicap...)

Dans ce cas de figure on constate deux attitudes :

- les mesures sont venues compléter voire structurer les actions antérieures ou bien
- le plan d'action s'est limité à une simple reprise des actions en cours.

### **Exemple**

#### Entreprise N°7

Témoignage du DRH : « C'est en analysant les indicateurs issus des études RPS et TMS au regard de la population seniors, que l'on s'est aperçu contre toute attente, que les plus âgés occupant des postes à forte pénibilité, étaient aussi les plus affectés en terme de santé (cf. analyse des indicateurs absentéisme, TMS...) »

Dans certaines des entreprises rencontrées l'usure professionnelle, la pénibilité du travail, sont des réalités admises mais qui restent insuffisamment prises en compte, notamment du fait du manque d'intérêt et de l'incompréhension des directions générales quant aux enjeux liés au CDT et à la GRH. Il y a notamment dans les entreprises une confrontation de 2 logiques : celle guidée par la stratégie et celle qu'induit la GPEC, la première s'imposant à la deuxième. Certains DRH pointent également un manque d'adhésion à certains modes de management, notamment le management par les compétences. (☑ F)

#### Entreprise N°2

« Il existe des difficultés pour convaincre, pour faire accepter les (sur)coûts des aménagements ergonomiques aux moments des investissements notamment.

La DRH siège attire sans arrêt notre attention quant à notre pyramide des âges et à la part élevée des seniors dans l'effectif. Je dois défendre régulièrement nos choix, y compris dernièrement pour avoir embauché un salarié de + de 50 ans... »

### **A noter**

Certains DRH ont obtenu les moyens pour agir sur les conditions de travail après avoir chiffré les coûts induits par de mauvaises conditions de travail : Arrêt de Travail et absentéisme, inaptitudes...

## **5.2.2 Les dynamiques de dialogue social**

Au cours de nos échanges, nous avons cherché à comprendre ce qui s'est joué autour des plans d'action, de l'ordre du dialogue social, que ce soit pendant la négociation de l'accord, ou dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan.

### **A noter**

Parmi les 8 entreprises enquêtées, 6 ont conclu un accord.

### **5.2.2.1 Un facteur important : l'ancrage du dialogue social dans l'entreprise**

Les 8 entreprises font toutes état d'un dialogue social structuré et plutôt constructif et d'une pratique affûtée de la négociation, débouchant sur une contractualisation.

On peut donc raisonnablement supposer que dans ces entreprises, l'existence d'un dialogue social de qualité a été un élément facilitant dans la conduite du processus de l'accord seniors mais aussi probablement, déterminant quant à la qualité de son contenu.

## **Exemples**

### **Entreprise N° 7**

D'après le DRH, la négociation a suivi les discussions antérieures, notamment celles en cours sur les RPS : « *Les discussions « accord seniors » n'ont rien apporté de nouveau, les constats étaient partagés. L'accord a été très vite négocié (en 3 ou 4 réunions) et de manière très naturelle, dans le prolongement des acquis antérieurs* »

### **Entreprise N° 2**

Un DRH indique que l'accord seniors va faciliter considérablement les prochaines négociations sur la pénibilité. Pour lui, toute négociation représente une opportunité d'échanges sur les besoins et enjeux respectifs des partenaires sociaux. Il en résulte des avancées sociales qui contribuent elles mêmes à maintenir des relations sociales constructives dans l'entreprise.

## **5.2.2.2 Place des IRP dans le processus<sup>4</sup>**

Il semble que les IRP ont eu une part modeste dans la construction des plans d'action. Contrairement à ce que le réseau de l'ANACT avait pu recommander, ils n'ont été que rarement co construits avec les IRP, au moins dans leur première version ; les directions invoquent généralement le manque de temps, lié au délai imparti par le législateur. Les négociations (2 à 5 réunions des partenaires sociaux) se sont donc déroulées sur la base d'un pré projet établi par les directions. Il semblerait que ce processus ait convenu aux IRP : dans 1 des 8 entreprises seulement, elles l'ont semble-t-il officiellement déploré.

Toutefois il faut souligner que 3 des entreprises rencontrées ont cherché à associer les salariés en amont de la construction du plan d'action afin de mieux cerner la problématique. Ce travail préparatoire à la négociation a pris différentes formes :

- Réunions d'information et d'échanges avec les IRP précédant la proposition de plan d'action élaborée par la direction.
- Entretiens avec les salariés seniors avant d'élaborer le plan d'action :

## **Exemples :**

### **Entreprise N° 6**

Une cinquantaine de seniors ont été interviewés par le service RH

### **Entreprise N° 5**

La direction a réuni l'ensemble des salariés seniors sur chacun des 3 sites de l'entreprise. Puis elle a co construit son plan d'action avec les salariés et leurs représentants. (cf. : Aller retour entre salariés et IRP, entre IRP et CA). Le temps a manqué pour que la dernière proposition des IRP (émise en dernière minute) ait pu être validée par le CA. De fait la direction a transmis à la DIRECCTE un plan d'action, mais l'accord aurait sans doute pu être signé moyennant un délais supplémentaire.

## **A noter**

A priori peu de place a été faite aux CHSCT, dans la phase de construction des plans d'action.

---

<sup>4</sup> cf. Tableau page 24

### 5.2.2.3 Des négociations tirées vers les questions d'emploi

Les entretiens avec les DRH, nous laissent penser que les délégués syndicaux avaient peu préparé les débats et se sont montrés peu proactifs, entre autres sur l'aspect ACT: Ils n'ont semble-t-il pas saisi l'occasion pour amener les entreprises à s'impliquer davantage sur ce sujet. Certains dirigeants pointent aussi le manque de formation des IRP. (☑ F)

Lorsque il y a véritablement eu débat, il a surtout porté sur les aspects liés aux conditions d'emploi (départs anticipés ou progressifs, aménagement des fins de carrières, temps partiels ...)  
Peut-on voir ici les effets induits par le contexte de la réforme des retraites, en cours à l'époque ? En tous les cas, il semblerait que la position des organisations syndicales, tende à s'aligner sur les attentes des salariés, encore très marquées par le modèle des dispositifs de départs anticipés. (☑ F)

#### **Exemple:**

##### **Entreprise N° 1:**

Les réunions auront surtout servi à dépasser un décalage de points de vue important entre les partenaires sociaux, au début des négociations:

- Perspectives initiales des syndicats :

Elaborer une politique volontariste alliant recrutement de séniors et aménagement des fins de carrière (intégrant le départ anticipé)

- Perspectives de la direction (très prudente sur les deux points évoqués par les IRP) :

Développer l'accès à la formation et mettre en place un suivi médical renforcé pour les séniors

Les représentants du personnel eux mêmes « séniors », ont tout de suite été sur la défensive face aux propositions de la direction qui ont semble-t-il, été interprétées comme renvoyant à une éventuelle incompétence et /ou un mauvais état de santé des seniors ...

Au final, les syndicats ont dû renoncer à leurs deux revendications initiales... D'après la Direction, ils n'avaient pas de réel point de vue sur les deux mesures qu'elle même proposait et les ont acceptées assez rapidement (après quelques ajustements)

#### **Exemple**

##### **Entreprise N° 3**

Les trois acteurs rencontrés (DRH, responsable emplois compétences et médecin du travail) s'accordent à dire que les organisations syndicales sont peu actives ni promoteurs sur la question des seniors. D'après le médecin du travail, il y a une difficulté récurrente à mobiliser les IRP sur la question de la prévention, d'autant plus que la culture maison ne s'y prête pas. Par ailleurs, le contexte économique est plus difficile et n'incite pas à solliciter des entretiens de 2ème partie de carrière ou à faire état de difficultés rencontrées à son poste de travail.

Malgré tout, des échanges constructifs ont permis de déboucher sur un accord. Il n'y a pas eu de difficulté particulière pour aboutir à la signature, hormis la fixation du nombre de jours à verser dans le CET.

### 5.2.2.4 Le suivi des plans d'action :

Conformément à l'obligation légale, toutes les entreprises ont indiqué les modalités de suivi du plan d'action dans leur document.

Le tableau suivant présente les modalités de suivi du plan telles que prévues dans les 8 entreprises visitées :

<b>Entreprise</b>	<b>Instance chargée du suivi</b>	<b>Moyens affectés</b>	<b>Bilan année 1*</b>
1	<b>Commission ad hoc parties prenantes signataires</b>	1 réunion annuelle	
2	<b>Commission Formation GPEC</b>	1 réunion annuelle dédiée	Non
3	<b>Commission ad hoc parties prenantes signataires</b>	1 réunion annuelle	Oui
4	<b>Commission ad hoc parties prenantes signataires + membres de la Commission Formation</b>	1 réunion annuelle	Non
5	<b>CE + CHSCT pour les actions relevant de ses attributions</b>	1 réunion annuelle	Non
6	<b>CE</b>	1 réunion annuelle dédiée	Non
7	<b>Commission ad hoc parties prenantes signataires</b>	1 réunion annuelle	
8	<b>CE+CHSCT</b>	1 Réunion annuelle	Oui

Dans tous les cas, le suivi a été confié aux partenaires sociaux, mais dans des configurations diverses :

- 4 mettent en place une commission ad hoc avec les OS signataires
- 3 confient le suivi au CE
- 1 mandate la Commission Formation GPEC ; ceci dans la logique de son plan d'action lui même intégré à l'accord GPEC sous forme d'avenant.
- Dans 1 cas, la commission ad hoc est renforcée par 2 membres de la commission Formation
- Dans 2 cas le CHSCT est associé au CE pour assurer le suivi du plan et notamment le suivi des mesures ACT
- Dans 2 entreprises le médecin du travail participe à la commission de suivi (ceci n'est pas mentionné dans le plan d'action ou l'accord)

### **Exemple**

#### **Entreprise N° 3**

Dans cette entreprise le médecin du travail est associé à la commission de suivi du plan d'action seniors. Il y place beaucoup d'espoir, compte tenu des difficultés rencontrées pour inscrire le travail sur les TMS dans une dynamique de travail collectif, notamment avec le CHSCT et les chefs de service. Il pense que le suivi assuré dans le temps par la commission mise en place par l'accord, peut contribuer à faire partager plus largement, la préoccupation de la prévention.

Lorsque nous les avons rencontrées, la plupart des entreprises n'avaient pas encore fait le bilan de la première année de vie du plan d'action. Certaines l'ont construit à l'occasion de notre entretien.

De fait, nous avons pu constater que la mise en œuvre du plan d'action n'était pas encore réellement effective.

Il semblerait que les mesures engagées soient prioritairement celles qui relèvent de l'inventaire préalable à l'action:

- recenser les facteurs d'usure (cartographie des pénibilités, audit des postes, lancement d'études avec partenaire externes)
- recenser les besoins des salariés seniors (lancement des entretiens professionnels)
- auditer et aménager les postes de travail des seniors

Les entreprises ne se sont pas, à ce jour, encore lancées dans les actions qui nous étaient apparues un peu plus ambitieuses.

Par contre plusieurs d'entre elles ont déclaré avoir fait évoluer et avoir enrichi leur plan d'action durant la première année de fonctionnement

- soit parce que le temps imparti n'avait pas permis de conclure l'accord ; les partenaires sociaux ont poursuivi les négociations après les délais.
- soit parce que les mesures mises en œuvre dans le cadre du plan d'action ont été réajustées ou ont générées de nouvelles actions

**Exemples :**

**Entreprise N° 6**

Dans cette grande entreprise les IRP ont fortement regretté de ne pas avoir été associées à la construction du plan d'action. L'accord n'a pas été signé. La Direction (nouveau DRH) considère que le plan d'action tel que déposé à la Direccte, reste ouvert et peut évoluer et a pris l'engagement de le faire vivre avec les IRP. De nouvelles négociations ont eu lieu, un certain nombre de points ont été rediscutés et des mesures nouvelles ont été prises, qui vont au delà du plan d'action initial.

Par ailleurs nous avons cherché à savoir comment les salariés s'étaient emparés du plan d'action pour l'emploi des seniors.

Ainsi, dans les grandes entreprises, les mesures liées à l'aménagement des fins de carrières (temps partiels seniors, réduction du temps de travail, télétravail) semblent avoir été plébiscitées par les salariés. A l'inverse, les mesures orientées vers la formation n'ont pas été mobilisées plus que d'habitude :

- Soit que les mesures du plan d'action faisaient écho à des pratiques de formation déjà ancrées dans l'entreprise
- Soit que les salariés seniors n'aient pas jugés nécessaire d'y recourir

**Exemple :**

**Entreprise N° 4**

Dans cette entreprise, l'une des mesures ACT consistait à organiser un accès prioritaire à la période de professionnalisation, pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité. Concrètement le DRH a saisi l'occasion des entretiens professionnels pour faire des propositions aux salariés seniors et les encourager à tester de nouveaux métiers, moins pénibles, y compris à l'externe. Aucun n'a souhaité saisir l'opportunité pourtant bien encadrée et sécurisée du point de vue de l'emploi. Le DRH constate : *Les salariés ne souhaitent pas s'investir, il est difficile de faire évoluer les mentalités, de convaincre ceux qui n'ont pas de qualification particulièrement les plus âgés (+ 45 ans)*

## Modalités de construction des plans d'action

ENTREPRISE	CONSTRUCTION	CONCERTATION	NEGOCIATION POINTS D'ACHOPPEMENT	Implication CHSCT	Suivi
N°1 EFFECTIF 324  Secteur Assurance  Accord	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégués Syndicaux</li> </ul>	<p>Au départ fort décalage la négociation a permis de les dépasser</p> <p>Demande des IRP pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• politique volontariste de recrutement de seniors</li> <li>• aménagement fin de carrières dont préretraites</li> </ul> <p>Proposition Direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Suivi médical</li> </ul>	En Année 1 Evaluation en lien avec CHSCT des pénibilités des postes et des cadences de production sur travail posté des + de 55ans	1 réunion annuelle des parties signataires
N°2 Effectif 316  Secteur Métallurgie  Accord	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégués Syndicaux</li> <li>• CE</li> <li>• CHSCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Réunions Préparatoires avec la commission formation chargée du suivi de l'accord GPEC</li> </ul>	CHSCT impliqué dans le suivi des actions partenariales pour l'ACT	Commission formation GPEC
N°3 Effectif 1446  secteur Métallurgie  Accord	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégués Syndicaux</li> <li>• Médecin du travail</li> <li>• Actions nouvelles concertées avec MDT et CHSCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs réunions de préparation</li> </ul>	CHSCT +SST+CE associé à une étude ergonomique portant sur les grandes familles d'emploi	Commission ad hoc Composée de - 2 Représentants /OS signataires - 2 représentants direction 1 réunion annuelle



<b>N°4</b> <b>Effectif</b> <b>297</b> <b>Métallurgie</b> <b>Accord</b>	<b>DRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégués Syndicaux</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réunion d'échanges</b></li> <li>• <b>Refus du principe de rotation aux postes de travail. Les DS estimaient que le personnel n'était pas assez formé pour aborder les risques liés à chaque poste de travail</b></li> </ul>	<b>CHSCT des différents sites impliqués pour</b>  <b>Définir et mettre en œuvre une politique de prévention</b>  <b>Suivre des actions partenariales d'ACT</b>	<b>Commission ad hoc</b> <b>Composée de :</b> <b>1 personnes par OS signataire + les personnes du CE membres de la commission formation</b>
<b>N°5</b> <b>Effectif</b> <b>81</b> <b>Sanitaire et social</b> <b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pré enquête auprès des salariés seniors</b></li> <li>-<b>Co Construction Direction + CA + DS</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégués Syndicaux</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plusieurs réunions de préparation</b></li> <li>• <b>Rémunération temps Partiel Fin De Carrières</b></li> </ul>	<b>1 réunion annuelle spécifique avec médecin du travail pour définir les actions nouvelles à entreprendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CE</b></li> <li>- <b>CHSCT pour les actions relevant de ses attributions CHSCT</b></li> </ul>
<b>N°6</b> <b>Effectif</b> <b>830</b> <b>Métallurgie</b> <b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pré enquête auprès des salariés seniors</b></li> <li>• <b>Construction direction</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégués Syndicaux</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre de jours CET</b></li> </ul>		<b>CE</b> <b>1 Réunion annuelle dédiée</b>
<b>N°7</b> <b>Effectif</b> <b>650</b> <b>Textile</b> <b>Accord</b>	<b>DRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégués Syndicaux</b></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 ou 4 réunions sur la base d'un diagnostic partagé lors de précédente négociation RPS</b></li> </ul>	<b>CHSCT Impliqué dans le suivi d'une action de prévention des TMS</b>	<b>1 réunion annuelle des parties signataires</b>

<p><b>N°8</b></p> <p><b>Effectif</b> <b>67</b></p> <p><b>métallurgie</b></p> <p><b>Accord</b></p>	<p><b>DRH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégués Syndicaux</b></li> <li><b>Réunions de travail préparatoires avec DS (diagnostic et pistes d'action</b></li> <li><b>Consultation CE et CHSCT</b></li> </ul>		<p><b>Le CHSCT est associé - au traitement des demandes de rotation de postes à forte pénibilité</b></p> <p><b>- à l'examen des situations de pénibilité repéré, à la recherche de solution</b></p>	<p><b>1 Réunion annuelle CE+CHSCT</b></p>
---	-------------------	---	--	---	---

### 5.2.3 Les effets d'une approche des problématiques, par l'âge.

Avant de bâtir leur plan pour l'emploi des seniors, les 8 entreprises rencontrées, n'avaient jamais intégré l'âge, comme un indicateur pertinent d'analyse de leurs problématiques, qu'elles soient de l'ordre des RH ou de la santé au travail. Certains DRH y étaient même opposés préférant des approches de type GPEC et ACT, jugées moins stigmatisantes. Alors, que leur a apporté cette approche dite par les populations au travail?

#### 5.2.3.1 Une nouvelle perception des problématiques et des priorités

Croiser les indicateurs habituels avec le facteur âge a, malgré tout, créé des « surprises ». Ainsi, dans les phases diagnostic et construction du plan d'action, les directions ont été amenées à porter un regard nouveau sur la population seniors de l'entreprise et les phénomènes d'usure professionnelle touchant à la santé, aux compétences ou à l'engagement des salariés. En outre, cela leur a permis de mieux repérer les enjeux liés aux conditions de travail et donc de remettre cette question à l'ordre du jour.

- **Le plan d'action : Une occasion d'identifier la population seniors dans l'entreprise :**

##### **Exemple :**

##### **Entreprise N° 4**

Dans cette entreprise spécialisée dans la vente de matériel informatique sur le web, la moyenne d'âge est de 32 ans. A priori, elle se sentait donc peu concernée par la question du maintien en emploi des seniors.

L'introduction de la variable âge dans ses indicateurs RH a complètement changé les représentations concernant cette population. Ainsi elle constate que les + de 45 ans sont concentrés sur la plateforme logistique et de plus, occupent les postes réputés les plus pénibles. Son plan d'action insiste donc sur des mesures ciblées seniors, plutôt axées sur l'employabilité (formation et mobilité).

- **Le plan d'action : Une occasion de mieux comprendre les phénomènes d'usure :**

##### **Exemple :**

##### **Entreprise N° 7**

Le croisement des résultats d'une enquête TPS précédemment réalisée, avec la variable âge a semble-t-il fortement fait évoluer la perception de cette problématique.

La concentration des TPS sur la population seniors a surpris le DRH qui pensait que les anciens avaient développé une certaine résistance face aux contraintes du travail. Au final il fut conclu que les changements organisationnels jouaient un rôle très important en générant de l'inquiétude, particulièrement chez les anciens.

- **Le plan d'action : une occasion de remettre la question des conditions de travail à l'ordre du jour**

##### **Exemple :**

##### **Entreprise N°2**

Dans cette entreprise l'approche par l'âge a clairement permis de poser à nouveau la question des conditions de travail : cartographie des facteurs de pénibilité, révision générale de l'ergonomie des postes et appel à des partenaires externes pour renforcer les actions de prévention sont au programme du plan d'action. Ces mesures redynamisent une politique de prévention qui était passée au second plan dans un contexte de fusions/restructurations.

- **Le plan d'action : un outil pour inscrire la préoccupation de la prévention dans le temps**

**Exemple :**

**Entreprise N° 3**

Dans cette entreprise de la métallurgie, la pénibilité fait partie intégrante de l'identité professionnelle des seniors travaillant sur le site de production. Le médecin du travail nouvellement arrivé, s'efforce de mettre en évidence les facteurs de pénibilité et les phénomènes d'usure (formalisation d'une cartographie). Il se heurte pourtant à de réelles difficultés pour mobiliser les IRP, notamment sur la question des TMS. Il compte sur le comité de suivi du plan d'action pour l'emploi des seniors pour les impliquer davantage.

- **Le plan d'action : une occasion de faire partager la préoccupation à d'autres acteurs, habituellement peu ou pas sollicités.**

**Exemple :**

**Entreprise N° 3**

Dans la même entreprise, la restitution de la cartographie des pénibilités, au service méthode a eu des effets significatifs. Les techniciens de ce service ont pris conscience des problèmes et font désormais appel au médecin lors de la conception des équipements de production. Cette coopération peut devenir un levier dans le travail sur la prévention et alimenter de ce fait la réflexion des partenaires sociaux.

### **5.2.3.3 Des mesures spécifiques, ciblées seniors**

Bien que potentiellement généralisables à l'ensemble des salariés, de nombreuses mesures figurant dans les plans, sont ciblées sur la population senior. Comment l'interpréter?

A ce stade nous pouvons proposer plusieurs pistes d'explication:

1. Le cadre même du plan d'action *seniors* oriente les entreprises vers des actions spécifiques pour les seniors.
2. Le contexte de forte pénibilité, a conduit certaines entreprises à prendre des mesures supplémentaires, de compensation, pour la population seniors présentant une usure professionnelle avérée.
3. D'autres ont développé des actions agissant sur un double levier : compensation de l'usure avérée et reconnaissance des salariés les plus anciens.

Pourtant certaines de ces mesures ciblées seniors, ne vont pas de soi. De notre point de vue, au delà des mesures de compensation ou de réparation réservées aux seniors déjà « usés », les mesures ciblées seniors doivent déboucher sur des actions de prévention pour tous, à tous les âges.

L'enquête terrain nous montre qu'elles ne sont pas toujours pensées dans cette optique, ce qui nous amène à dire qu'elles peuvent présenter de vrais risques :

- **Risque de passer à côté d'une politique de prévention pour tous**

Le recensement des actions ACT, nous a permis de repérer des mesures, ciblées seniors, surprenantes et qui questionnent la politique de prévention pratiquée. Pour exemple, ces 2 actions :

- l'affectation prioritaire de matériels de levage ou de portage, aux salariés seniors
- l'affectation, en période de haute activité, des personnels intérimaires, prioritairement sur les postes des salariés seniors qui en feraient la demande...

On peut donc s'interroger : en se cantonnant strictement à l'injonction d'agir pour une population donnée, les entreprises ne risquent-elles pas d'être amenées à isoler cette population et ses problématiques et donc à cloisonner et à restreindre leur champ d'action en matière de prévention de l'usure ?

Nos entretiens semblent confirmer cette ambiguïté (dans les accords comme dans les discours) entre envisager des actions « ciblées seniors » et des actions « pour tous les salariés ».

Ainsi, si l'enjeu d'une amélioration des conditions de travail pour tout le monde (et pas seulement pour les personnes déjà usées) est une évidence relativement partagée... le contexte « plan seniors » ne peut-il pas venir perturber cette évidence ?

L'échange avec ce DRH le laisse entrevoir :

**Exemple :**

**Entreprise N° 7**

D'après notre interlocuteur DRH, les IRP ont peu porté l'axe 3 sur la pénibilité... Il imagine que cela aurait pu être différent si le sujet de l'accord avait été « pénibilité », sans contexte seniors. La question d'un « allègement de la charge pour les seniors » a été débattue lors des négociations mais n'a pas trouvée d'issue concrète. Le débat aurait-il été plus simple si d'emblée on avait distingué « amélioration pour tous » et « aménagement pour les usés (quel que soit leur âge) »...

➤ **Risque de stigmatisation**

Suite à nos entretiens, nous constatons que certaines mesures ciblées, proposées par les directions n'ont pas été d'emblée bien perçues par les représentants des salariés, car leur renvoyant une image trop négative de la population seniors au travail :

**Exemple :**

**Entreprise N° 1**

Les délégués syndicaux, eux mêmes seniors, ont tout d'abord mal interprété les propositions de la direction (formation pour les + de 45 ans, visites médicales renforcées) Ces mesures ont été perçues comme dévalorisantes pour les salariés seniors : des seniors moins compétents, moins valides et moins performants que les jeunes ...

○ **Risque de discrimination et de tension intergénérationnelle**

Les mesures ciblées seniors, sont potentiellement porteuses de sujets de tension avec les autres générations au travail, comme le démontrent certaines expériences relatées lors de l'enquête terrain:

**Exemple :**

**Entreprise N° 1**

La politique « temps partiels » est abordée dans l'accord mais correspond à une pratique déjà existante dans l'entreprise. De par sa pyramide des âges très jeune, la direction est souvent sollicitée pour accorder des temps partiels pour raison familiale. La direction dit ne plus pouvoir gérer et refuse de plus en plus de demandes. Elle propose d'honorer prioritairement les demandes formulées par les seniors. Il y a de donc de fait, une concurrence entre temps partiels « familiaux » et temps partiels « seniors » qui peut devenir délicate à gérer dans les équipes.

Sur le terrain les directions ont rapidement perçu le risque associé à certaines de ces mesures ciblées seniors. Ainsi, dans les premiers mois de mise en œuvre, sous la pression des salariés et de leurs représentants, 2 des entreprises rencontrées ont étendu certaines mesures de l'accord seniors à tous les salariés.

**Exemples :**

**Entreprise N° 6**

Dans cette grande entreprise, deux mesures figurant dans le plan d'action seniors pour les + de 55 ans ont été élargies à tous les salariés dans la première année ayant suivi la rédaction du plan d'action pour l'emploi des seniors. A savoir les mesures concernant le Compte Epargne Temps Retraite et la possibilité de recours au télétravail un jour par semaine.

#### **Entreprise N° 5**

Dans cette entreprise, la direction est convaincue que la prévention de l'usure professionnelle passe par la gestion des parcours et doit intégrer les questions de santé au travail. Depuis le plan d'action seniors, et à la demande des IRP, l'analyse des conditions de travail est intégrée à l'entretien de seconde partie de carrière. Aujourd'hui la direction réfléchit à la manière d'aborder ces questions dans l'entretien annuel pour tous les salariés. Son objectif est d'organiser une veille plus active et d'anticiper avec les salariés pour trouver les moyens nécessaires à l'action (formation, évolution professionnelle, mobilité interne, externe...)

### **5.2.4 La mobilisation des outils de GRH au service de la prévention de l'usure**

La construction du plan d'action seniors, a été l'occasion pour certains DRH, d'identifier les enjeux en lien avec l'amélioration des conditions de travail et la santé au travail. Quelquefois, ils ont ainsi pu faire des rapprochements entre la politique de GRH et les questions de santé au travail.

Dans la lecture des plans d'action, ceci se perçoit à plusieurs niveaux :

- Certains outils RH, développés dans les plans d'action, évoluent et sont enrichis pour prendre en compte les conditions de travail.
- Des initiatives émergent pour mieux gérer les parcours professionnels, en intégrant les questions d'usure professionnelle.
- Certaines mesures mobilisent autour des conditions de travail, différents acteurs de l'entreprise (CHSCT, SST, préventeurs), laissant entrevoir une approche plus globale et collective des problèmes.

#### **5.2.4.1 Un enrichissement des entretiens professionnels**

L'entretien seconde partie de carrière nous apparaît comme la mesure la plus tangible pour témoigner de cette intégration des conditions de travail dans les pratiques RH. En effet, dans bon nombre de cas, la mise en place de l'entretien seconde partie de carrière représente la mesure phare du plan d'action. Elle figure généralement dans l'axe *Anticipation de l'évolution des carrières*.

Cependant, dans quelques plans d'action, l'entretien seconde partie de carrière apparaît conjointement dans l'axe N° 3 ACT. Il intègre alors un point sur les conditions de travail du salarié senior. D'après les échanges avec les DRH, ce type d'entretien veut répondre à 3 préoccupations :

- Le plus souvent, permettre l'adaptation ou l'amélioration des postes de travail des salariés seniors
- Parfois, permettre de repérer les phénomènes d'usure avérée et d'anticiper les reclassements.
- Beaucoup plus rarement, prévenir l'usure et viser une gestion anticipée des parcours professionnels et des mobilités...

#### **Exemples**

##### **Entreprise N° 3**

Cette entreprise de la métallurgie a ajouté un volet conditions de travail dans les guides d'entretiens annuels et de seconde partie de carrière. Ceci doit permettre aux managers comme aux RRH d'identifier les souhaits d'évolution des salariés en tenant compte également de leur ressenti concernant leur poste actuel. Selon le DRH l'entreprise a une grande diversité de postes donc les possibilités de mobilité existent même si elles demeurent insuffisantes.

### **Entreprise N°8**

Dans cette TPE, membre d'un grand groupe, le RRH a mis en place l'entretien seconde partie de carrière au cours duquel sont explicitement abordées les conditions de travail, la pénibilité, les difficultés éventuellement rencontrées par les salariés dans les situations de travail.

Il les réalise lui-même accompagné du n+1.

Les retours quant aux premiers entretiens conduits ont été très positifs : pour les salariés : qui ont vécu leur entretien comme un signe de reconnaissance, pour les managers surpris par la teneur et la richesse des échanges, pour la RRH qui dispose, avec cet entretien, d'un outil pertinent pour mieux améliorer les conditions de travail (aménagement des postes de travail, changement d'équipe pour un salarié à deux ans de la retraite) et gérer les parcours en enregistrant les attentes des salariés (meilleure adéquation avec les moyens disponibles pour la formation, la mobilité interne )

Quelques entreprises ont mis en place un entretien spécifique sur le thème de ACT ; il existe alors 2 cas de figure :

- L'entretien est facultatif, à l'initiative du seul salarié senior, qui doit en faire la demande
- L'entretien est systématique pour tous les salariés seniors.

Dans la majorité des cas il est confié au service RH plutôt qu'au manager du salarié ; ce dernier point a souvent été débattu à la demande express des IRP, soucieuses d'offrir aux salariés de réels espaces de parole, dégagés du poids éventuel des relations hiérarchiques.

### **A noter**

De fait, les entretiens avec les DRH le confirment : l'intégration de la question des conditions de travail dans l'entretien seconde partie de carrière, ne peut s'improviser et nécessite de la part des entreprises une réelle réflexion en amont :

- Quels objectifs visés ?
- Quel périmètre d'investigation fixé sur ce champ de l'ACT ? (Aménagement du poste, pénibilité) cf. confidentialité des questions relevant de la santé au travail
- Qui doit conduire les entretiens (service RH, N+1 ?)
- Quelle implication des manager, du service RH, du médecin?
- Quelles marges de manœuvre, quels moyens pour agir après le recueil du ressenti du salarié ?

## **5.2.4.2 Des initiatives pour mieux gérer les parcours professionnels**

Dans les plans d'action, quelques mesures destinées à limiter ou à réduire l'usure professionnelle renvoient à une intention de mieux gérer les parcours professionnels. Ceci s'exprime le plus souvent en terme de gestion des mobilités (interne et /ou externe).

Sur le terrain nous avons constaté que ces mesures pouvaient correspondre à différentes situations :

- **Un besoin d'améliorer la gestion des reclassements**, dans un contexte où la question des salariés usés ou inaptes est jugée sensible et interroge quant à la mise en place de dispositifs plus massifs et collectifs.

### **Exemple**

#### **Entreprise N° 3**

Pour le DRH, la cartographie des pénibilités, devra permettre d'identifier les secteurs à risque et à terme de mieux guider l'action. Le médecin du travail est à l'origine du projet et a en charge de construire la cartographie. Il confirme que la première visée de ce travail est d'améliorer la gestion des reclassements pour inaptitude. Pourtant, il souhaiterait aller plus loin et s'appuyer sur cet outil pour organiser une détection et une prise en compte plus précoce des risques d'usure.

○ **Un constat d'impuissance quant à la modification des situations de travail**

Lorsque leur activité comporte une forte pénibilité, certaines entreprises sont amenées à intégrer la mobilité dans leur politique de maintien en emploi des seniors. Elles se dotent de moyens pour aider les salariés à anticiper et à s'orienter en interne ou en externe vers d'autres emplois.

Ainsi pour ce directeur d'un centre éducatif la gestion des parcours est primordiale : le travail auprès d'un public difficile, est reconnu usant dans la durée et cela est intégré par tous les acteurs (direction, CA, salariés). Le plan d'action co construit par les partenaires sociaux a permis de réactiver la préoccupation des conditions de travail, dans la structure, mais il a également acté la nécessité d'accompagner la mobilité

**Exemple :**

**Entreprise N° 5**

Le plan d'action a permis d'intégrer la question des conditions de travail dans les entretiens seconde partie de carrière, conduits par le directeur. Par ailleurs il renforce les possibilités d'accès à la formation et à la mobilité pour les seniors. Même si le budget formation alloué reste largement insuffisant par rapport aux besoins.

Néanmoins, jusqu'à présent des solutions ont été trouvées, au cas par cas, de façon pragmatique. Même si les marges de manœuvre en terme de mobilité interne, restent modestes, des actions sont mises en place notamment pour permettre aux seniors d'accéder aux postes les moins exposés :

- Un senior occupe le poste d'encadrement des plus jeunes enfants accueillis
- Les 2 plus anciens éducateurs de la structure ne travaillent plus en internat et occupent les postes dédiés au suivi des enfants placés en famille d'accueil.
- Un éducateur senior a suivi en cours d'emploi une formation de direction et occupe aujourd'hui le poste de directeur adjoint de la structure.

**A noter**

Les politiques publiques, les dispositifs ne sont pas toujours en adéquation avec ces démarches de gestion des mobilités et des parcours. (☑ F)

**Exemple**

**Entreprise N° 5**

*Dans notre secteur, la convention collective tente de compenser l'usure professionnelle inhérente auprès des publics difficiles, mais sur le court terme (cf. congés trimestriels) Nous sommes donc très attentifs et proactifs quant à la gestion des parcours professionnels mais les moyens disponibles sont inadéquats :*

L'OPCA ne finance que des formations d'un niveau supérieur au niveau de formation déjà détenu par le salarié, un de nos salariés avec un projet de création d'entreprise artisanale ne trouve pas de financement pour entrer en formation type CAP

*Concernant l'emploi des seniors. Le carcan administratif, réglementaire, financier ôte de l'autonomie et empêche les structures d'innover et/ou d'anticiper. Ainsi, face à l'attitude gestionnaire et rigide du tarifificateur il nous a été impossible d'embaucher en CDI notre homme d'entretien (senior de + de 50 ans) recruté dans un premier temps en contrat aidé et ce même en démontrant la plus value économique de l'opération. Nous avons donc augmenté notre budget prestataires externes et cette personne a réintégré le statut de demandeur d'emploi...*



Nous avons également constaté que, dans certains secteurs d'activité à forte pénibilité, lorsqu'il n'existe clairement pas de volonté de voir évoluer un modèle organisationnel très ancré dans la stratégie, le plan d'action donne l'occasion à certaines entreprises de développer des politiques, qui sous forme de modalités nouvelles, encouragent les salariés seniors à quitter l'entreprise.

**Exemple :**

**Entreprise N°4**

*« Dans le secteur de la logistique l'âge et l'ancienneté sont nos deux fléaux ! »*

Fataliste ce DRH a, dit-il, tenté (seul ?) d'agir à travers le plan d'action pour l'emploi des seniors. Ainsi a-t-il choisi d'inscrire dans le plan les axes Amélioration des conditions de travail et anticipation des évolutions de carrières. Les mesures qui y figurent, visent en majeure partie à développer l'employabilité et à encourager la mobilité des salariés seniors: accès à la formation via le DIF et le CIF, possibilité de temps partiel pour permettre l'accès à un autre emploi externe, et même action envisagée avec d'autres entreprises de la branche pour organiser une mobilité sécurisée pour les salariés

## 6. Agir pour le maintien en emploi des seniors : Pistes de réflexion

Avant de mettre en discussion les pistes de réflexion issues de l'étude, il nous semble important de revenir sur son contexte.

S'engager dans une telle investigation, aussi rapidement après l'effectivité de la nouvelle obligation législative, n'avait rien d'évident. En effet, nous ne nous attendions pas à une (r) évolution spectaculaire des pratiques entre juin 2009, date à laquelle l'obligation nouvelle fut confirmée et début 2010, date à laquelle les entreprises de plus de 50 salariés étaient censées avoir produit leur plan d'action et/ou conclu leur accord ! Le matériau recueilli risquait d'être (très) pauvre et ne permettrait pas de tirer des enseignements très probants.

Néanmoins, nous avons décidé de relever le défi avec un parti pris consistant à conduire l'analyse avec un regard non seulement aiguisé par une longue expérience sur le sujet, mais aussi « positif » et « prospectif », afin de détecter les champs des possibles, tels que les entreprises elles-mêmes les indiquaient dans leur plans d'action, de manière plus ou moins intuitive.

Par ailleurs nous nous sommes doté d'un cadre de réflexion solide en soumettant l'avancement des travaux à un comité de pilotage regroupant des acteurs divers, impliqués dans des politiques ou des actions concernant l'emploi des seniors, mais aussi en inscrivant ce projet dans le cadre d'une politique publique régionale concertée.

**Dans ce chapitre, nous souhaitons exercer ce regard positif et prospectif à travers la question suivante :**

**L'obligation d'agir pour le maintien en emploi des seniors a-t-elle permis d'encourager l'innovation sociale et de construire une approche de la prévention plus large et plus largement partagée ?**

**Si à ce stade, il nous apparaît difficile de répondre par l'affirmative, nous souhaitons relever malgré tout, quelques signes encourageants...et les soumettre à discussion.**

### 6.1 Vers un décloisonnement des politiques de santé au travail et de GRH ?

**Quelques initiatives attestent que les plans d'action ont permis parfois, de mieux faire les liens entre conditions de travail, prévention de l'usure et GRH.**

Ainsi :

- Quelques indicateurs et données de santé au travail sont intégrés dans les outils RH. (Exemples : Entretien seconde partie de carrière, cartographie des postes de travail permettant de repérer les pénibilités) intègrent indicateurs et données
- Certains dispositifs RH initialement centrés sur des logiques emplois compétences (formation, mobilité) intègrent aujourd'hui des objectifs liés à la prévention de l'usure. Ainsi, la formation, la mobilité sont utilisées pour améliorer l'employabilité, la gestion des fins de carrière ou les dispositifs de reclassement.
- Des groupes de travail ou commissions pluridisciplinaires et/ou paritaires sont imaginés, pour recenser les facteurs de pénibilité, réfléchir à l'aménagement des postes de travail ou traiter des reclassements.

Peut on voir ici les signes précurseurs d'une approche beaucoup plus globale et systémique des problématiques au sein des entreprises ?

Peut on présager d'une meilleure articulation entre des dimensions qui sont habituellement traitées de façon distincte : la logique Sécurité / Prévention et la logique GRH/ Compétences ?

Ces prémices de maillage entre politiques RH et politique de santé au travail, ne convoquent-elles pas, en toile de fond la nécessité de coopération entre les différents acteurs de l'entreprise (DRH, QSE, Préventeurs, SST ...)? (cf. §6.2)

## 6.2 Vers une approche concertée et pluridisciplinaire ?

Au sein du réseau de l'ANACT, nous avons accompagné les entreprises avec l'objectif de leur permettre de construire une vision partagée, par différents acteurs (DRH, médecin du travail, IRP, préventeurs...) tant de la situation des seniors que de la politique de maintien en emploi à mettre en place.

Forts de ces expériences, souvent fructueuses, nous avons cherché à vérifier si la construction du plan d'action avait pu générer des dynamiques de travail et des approches plus collectives des problématiques. Qu'en est-il ?

De façon générale, sauf à de rares exceptions, comme nous l'avons vu au chapitre 5 (cf. p 20), il n'y a pas eu de concertation, que ce soit des IRP ou des préventeurs, en amont de la construction des plans d'action, y compris lorsque la négociation a abouti à un accord.

C'est davantage au niveau de la mise en œuvre des actions, que différents partenaires sont parfois associés :

- **Les CHSCT** peuvent être associés dans les plans d'action, pour contribuer à l'étude ou à la mise en œuvre d'actions relevant de leur champ de compétence. L'enquête terrain révèle que les quelques initiatives repérées, potentiellement intéressantes, n'ont pas encore vu le jour. La réflexion est en cours, mais les directions restent prudentes et les moyens difficiles à mobiliser.

Par ailleurs, il n'a pas été possible de vérifier si le plan d'action a fait évoluer les objets ou les modalités de travail habituels des CHSCT, car nous n'avons pas rencontré les IRP et dans la plupart des cas les bilans de la première année de fonctionnement n'avaient pas été faits.

- **Les SST**, sont quant à eux assez fréquemment sollicités dans les plans d'action. Nous avons recensé les actions dans lesquelles il leur est fait explicitement référence<sup>5</sup>.

Leur contribution, est majoritairement envisagée pour :

- assurer un suivi médical renforcé des seniors,
- participer à des groupes de travail (commission reclassement)
- participer à des réunions spécifiques du CHSCT.
- Dans certains cas ils sont membres de la commission de suivi du plan d'action seniors.

Mais nous n'avons pas pu mener nos investigations au delà.

Dans l'enquête terrain, certains DRH (PME) ont fait état du manque de moyens des SSI, qui n'ont que très peu de marge de manœuvre pour s'impliquer dans l'entreprise au delà des visites médicales et du suivi individuel des salariés. (☑ F)

Par ailleurs, lors de nos entretiens, nous n'avons rencontré qu'un seul médecin (service autonome) qui a confirmé la difficulté à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise et à

---

<sup>5</sup> cf. Annexe N°

faire émerger une véritable politique de prévention. Ainsi, la commission de suivi du plan d'action, annoncée dans l'accord, n'a toujours pas été mise en place.

- **Les autres préventeurs** (RSE, infirmière) ou **autres acteurs de l'entreprise** (managers, bureau des méthodes...) ne sont mentionnés qu'exceptionnellement.

A l'épreuve de l'enquête terrain, il semble donc que l'approche concertée et pluridisciplinaire ne soit encore pas la règle, loin s'en faut. Tout au plus, les plans font apparaître quelques intuitions, quelques intentions d'action.

En référence au chapitre précédent, comment mobiliser les acteurs, comment promouvoir ce type de démarche dans l'entreprise ?

### 6.3 Vers davantage de préventif ?

Lorsque les entreprises ont choisi l'axe *Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité* (41% des plans d'action en Rhône Alpes), cela a-t-il permis de faire évoluer les politiques de prévention ?

La piètre qualité du contenu des plans d'action, nous invite à répondre que dans leur grande majorité, ils n'ont sans doute eu aucune incidence sensible sur le développement de la prévention dans les entreprises.

Cependant lors de l'enquête terrain, nous avons constaté deux types d'effet induits dans les entreprises qui ont réfléchi et travaillé leur plan :

- **Pour certaines, le plan d'action a été l'occasion de réactiver la réflexion sur la politique de prévention.**  
Les mesures prises par les entreprises demeurent essentiellement axées sur le curatif. Elles répondent à une volonté dominante de réparation ou de compensation de l'usure et d'amélioration des dispositifs de reclassement.
- **Pour quelques unes (très peu au global) le plan d'action a introduit des logiques d'anticipation.**
  - Apparition de quelques actions de prévention primaire et secondaire qui tendraient à agir plus précocement, pour limiter l'usure professionnelle.
  - Veille plus active concernant l'état de santé des seniors (suivi médical renforcé) mais aussi concernant leur ressenti vis à vis de la pénibilité du travail. (cf. évolution de l'entretien professionnel). Les services RH peuvent sembler t-il, jouer un rôle essentiel en permettant aux salariés d'exprimer ce ressenti, en leur donnant des espaces et des temps pour le faire.

Par ailleurs nous avons noté avec intérêt que certaines entreprises choisissent en premier lieu, d'élaborer des outils de pilotage. Par exemple, quelques unes s'engagent à construire leurs indicateurs pour traduire les effets de l'usure professionnelle (TMS...) et suivre les symptômes visibles (absentéisme) . Elles le font parfois en associant le CHSCT et /ou le médecin du travail.<sup>6</sup> Cette mise en débat nous apparaît une étape importante, avant d'engager l'action. Alors, le choix des indicateurs donne du sens aux actions mises en place par la suite. Ils permettent également un suivi dans le temps des phénomènes d'usure et un ajustement permanent des actions correctives de prévention.

---

<sup>6</sup> En référence au chapitre 6.2

Vers une approche concertée et pluridisciplinaire ?

Pouvons nous imaginer à ce stade, que les entreprises se dotent ainsi de premiers moyens pour anticiper, tenter d'enrayer les phénomènes d'usure et d'agir en amont des problèmes de santé pouvant affecter les salariés ?

#### 6.4 À la recherche d'un nouveau compromis social ?

Comme on le sait, les dispositifs de départ anticipé à la retraite ont fourni pendant 30 ans, et dans un consensus généralisé, le cadre nécessaire pour à la fois organiser la GRH et compenser l'usure professionnelle. Aujourd'hui, leur disparition laisse tous les acteurs de l'entreprise démunis. Il leur faut bâtir un nouveau compromis social s'appuyant sur des règles collectives repensées, de nouveaux repères et équilibres, qui tiennent compte des besoins de toutes les populations au travail, quel que soit leur âge.

Cela suppose une construction collective, avec une mise en débat à tous les niveaux, pilotée par les DRH. De fait ils sont en première ligne, confrontés aujourd'hui aux injonctions de maintien en emploi des seniors et prochainement à la nécessité d'agir pour la prévention de la pénibilité. Ils doivent en sus intégrer de façon beaucoup plus active les questions de conditions de travail, d'usure professionnelle, de santé au travail... et sont sollicités, à travers le plan d'action pour l'emploi des seniors et bientôt celui sur la pénibilité, pour trouver, inventer, des solutions aujourd'hui non encore disponibles .

De plus, et pour rappel, dans nos entretiens, les DRH ont soulevé des freins de taille :

- Dans certaines des entreprises rencontrées l'usure professionnelle, la pénibilité du travail, sont des réalités admises mais qui restent insuffisamment prises en compte, notamment du fait du **manque d'intérêt et de l'incompréhension des directions générales quant aux enjeux liés au CDT et à la GRH.**  
Il y a notamment dans les entreprises une confrontation de 2 logiques : celle guidée par la stratégie et celle qu'induit la GPEC, la première s'imposant à la deuxième. Certains DRH pointent également un manque d'adhésion à certains modes de management, notamment le management par les compétences. (☑ F)
- Les entretiens avec les DRH, nous laissent penser que les délégués syndicaux avaient peu **préparé les débats et se sont montrés peu proactifs, entre autres sur l'aspect ACT:** Ils n'ont semble-t-il pas saisi l'occasion pour amener les entreprises à s'impliquer davantage sur ce sujet. Certains dirigeants pointent aussi **le manque de formation des IRP.** (☑ F)
- Lorsque il y a véritablement eu **débat**, il a **surtout porté sur les aspects liés aux conditions d'emploi** (départs anticipés ou progressifs, aménagement des fins de carrières, temps partiels ...)  
Peut-on voir ici les effets induits par le contexte de la réforme des retraites, en cours à l'époque ? En tous les cas, il semblerait que **la position des organisations syndicales, tende à s'aligner sur les attentes des salariés, encore très marquées par le modèle des dispositifs de départ anticipé.** (☑ F)
- **Les politiques publiques, les dispositifs ne sont pas toujours en adéquation avec les démarches de gestion des mobilités et des parcours.** (☑ F)
- Dans l'enquête terrain, certains DRH (PME) ont fait état du **manque de moyens des SST**, qui n'ont que très peu de marge de manœuvre pour s'impliquer dans l'entreprise, au delà des visites médicales et du suivi individuel des salariés. (☑ F)

Fort de ces constats, quelle mise en lien possible avec

- Les outils de politique publique ?
- Les politiques territoriales de maintien en emploi ?

## **6.5 Plan d'Action : quel processus de construction pour un projet négocié ?**

De notre point de vue, le plan d'action doit découler d'un diagnostic partagé et de la définition des priorités d'action au regard des enjeux et difficultés identifiés. L'accord devrait venir ensuite naturellement, encadrer un projet commun émanant du collectif.

L'analyse des 100 plans d'action a permis de confirmer que les entreprises étaient encore très loin de cette démarche.

La plupart ont souscrit à l'obligation, avec le seul objectif de se mettre en conformité. La question de l'emploi des seniors n'a quasiment pas été instruite et la négociation, quand il y en a eu, s'est faite sur des positionnements politiques et non pas sur la réalité de l'entreprise. Les plans d'action, et même les accords, ne sont pas ancrés dans la réalité du travail : pas d'état des lieux, pas d'identification des enjeux des différentes parties. Ils comportent essentiellement des actions ponctuelles, rarement reliées entre elles, rarement mises en lien avec les problématiques déjà travaillées dans l'entreprise.

Les entreprises se contentant d'une approche conformiste, n'ont pas initié de réels processus de construction des plans d'action pour l'emploi des seniors. Ils ne sont donc pas, dans leur plus grande majorité, le fruit de réels projets.

Dans cette logique, la dynamique sociale ne s'est pas enclenchée et les accords qui théoriquement, devraient intervenir pour formaliser des objectifs et des règles autour d'un projet, sont peu consistants.

**De fait, partout où il n'y a pas eu de construction d'un projet antérieur à l'accord, l'accord est vide**

Or, cette étude nous a permis de repérer que la nouvelle donne de l'allongement de la vie professionnelle, exigeaient la construction de nouvelles règles collectives, qui prennent en compte la grande diversité de situations individuelles, et impliquent l'ensemble des acteurs (direction, IRP, encadrement, salariés, fonction prévention et GRH).

Comment faire progresser les entreprises dans ce sens ?

Comment à partir du plan d'action, première version, les accompagner pour aboutir à un accord négocié ?

## 7. Perspectives ...

### 7.1 Les attentes des DRH

Aucune demande concrète d'aide ou d'accompagnement n'a été clairement formulée par les DRH. En revanche, lors de nos entretiens, nous avons noté leurs attentes. Toutes se situent au niveau des politiques publiques :

- Revisiter les missions du CHSCT et octroyer plus d'heures de délégation aux IRP pour les suivi des conditions de travail et des plans d'action (seniors, pénibilité)
- Penser des systèmes de retraite progressive rémunérée pour prendre en compte l'usure professionnelle et la pénibilité.
- Mobiliser et sensibiliser les salariés quant à la gestion de leur parcours professionnel et au développement de leur employabilité.
- Appuyer les entreprises pour imaginer des solutions avec d'autres (branche, groupement d'employeurs...)
- Octroyer des financements pour améliorer les conditions de travail car « agir coûte ».

**De fait, quelle mise en lien possible avec les outils de politique publique, avec les politiques territoriales de maintien en emploi ?...**

## 7.2 Les pistes pour orienter l'action en Rhône Alpes

<p align="center"><b>Constats, Besoins repérés</b></p>	<p align="center"><b>Pistes d'action</b></p>
<p>Dans le cadre des plans d'action pour l'emploi des seniors, peu d'entreprises ont choisi d'agir sur le champ de l'Amélioration des Conditions de Travail (ACT), pour favoriser le maintien en emploi :</p> <p>→ Aider les entreprises à passer à l'action sur ce champ (ACT) pour permettre le maintien en emploi des seniors</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accompagner les entreprises pour préparer la prochaine version des plans d'action pour l'emploi des seniors (Echéance janvier 2013)</li> <li>○ Repérer et diffuser les bonnes pratiques d'entreprises.</li> </ul>
<p>Le dialogue social est difficile à engager autour de ces nouvelles problématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Allongement de la vie professionnelle,</li> <li>○ Maintien dans l'emploi,</li> <li>○ Prévention de l'usure professionnelle</li> <li>○ Gestion des parcours professionnels</li> </ul> <p>→ Renforcer, outiller les partenaires sociaux autour de ces questions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apporter un appui à la négociation : préparation amont des partenaires sociaux.</li> <li>○ Encourager les diagnostics partagés, la co construction et le suivi des plans d'action.</li> <li>○ Diffuser les résultats de l'étude auprès des dirigeants d'entreprise, des OS et des OP (Délégations départementales, régionales)</li> <li>○ Former les CHSCT.</li> </ul>
<p>Dans les entreprises les politiques de prévention et de GRH sont menées de façon cloisonnée :</p> <p>→ Encourager les entreprises à travailler les liens RH / Santé au travail / Prévention</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sensibiliser les IPRP, médecins du travail, préventeurs, DRH aux démarches de prévention de l'usure.</li> <li>○ Permettre la mise en place d'actions qui visent le décroisement des pratiques.</li> </ul>
<p>Dans le cadre de l'allongement de la vie professionnelle, les entreprises comme les salariés ont jusqu'à présent peu investi la gestion des parcours professionnels.</p> <p>→ Aider les entreprises à travailler les modalités de gestion des parcours professionnels en santé et en compétence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accompagner des entreprises pour mettre en place des démarches et outils nouveaux             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cartographie des pénibilités</li> <li>○ Cartographie des aires de mobilités (internes, externes)</li> <li>○ Dispositifs pour anticiper les reclassements</li> <li>○ .....</li> </ul> </li> <li>○ Travailler avec les branches autour de la question de la mobilité interentreprises</li> <li>○ Encourager les démarches de GTEC</li> </ul>