

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, mai 2012, numéro

92 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

CONDITIONS DE TRAVAIL ET SENIORS : QUELQUES EXPÉRIENCES

Annie Jolivet
(Ires, CEE, Créapt),

Serge Volkoff
(CEE, Créapt),

Laurent Caron
(CESTP-Aract Picardie),

Fabienne Caser
(Anact),

Catherine Delgoulet
(Université Paris Descartes),

Laurence Théry
(CESTP-Aract Picardie)

Que se passe-t-il concrètement quand des entreprises cherchent à améliorer les conditions de travail ou prévenir la pénibilité, en lien avec les réflexions et négociations suscitées par la loi de 2008 sur l'emploi des seniors ? L'étude présentée s'efforce de répondre à cette question en se focalisant sur quatre initiatives, qui illustrent au mieux la diversité des solutions adoptées mais aussi des difficultés rencontrées en matière d'adaptation des conditions de travail aux seniors.

L'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité constituent un domaine d'action durablement investi par des entreprises conscientes de l'enjeu que constitue le maintien en emploi des seniors. L'étude souligne l'importance, pour les directions comme pour la réussite des actions menées, d'une connaissance fine des compétences des salariés et des conditions de réalisation des tâches, sans perdre de vue les performances et la compétitivité de l'entreprise ainsi que le cadre posé par la loi.

La loi du 17 décembre 2008 a soumis à pénalité les entreprises d'au moins cinquante salariés, qui ne concluaient pas d'accord ou ne mettaient pas en place de plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés. Cette loi ainsi que les décrets et circulaires qui la complètent ont produit un double encadrement : un délai d'élaboration très court (six mois, puis neuf mois pour les PME) et des exigences strictes de contenu (en particulier le choix d'au moins trois domaines d'action parmi six). L'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité constituent l'un des domaines d'action prévus.

Les conditions dans lesquelles s'effectue le travail interviennent à plusieurs niveaux sur le maintien en emploi des seniors.

Par leur caractère plus ou moins sélectif avec l'âge, elles peuvent fragiliser l'activité professionnelle. Par leur impact sur la santé, elles peuvent être à l'origine de gênes dans le travail, voire de restrictions d'aptitude, qui présentent là aussi des risques pour l'emploi. Enfin, elles interviennent parmi les déterminants des aspirations et des comportements effectifs de départ à la retraite.

Dans les accords ou plans d'action répertoriés, le domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité » n'est pas le plus fréquemment retenu (Claisse *et al.*, 2011). En outre, le contenu de ces accords ou plans ne renseigne pas réellement sur les dispositifs mis en place.

C'est pourquoi, dans la perspective du renouvellement de ces textes – la plupart arrivant à échéance fin 2012 –, le Conseil d'orientation des conditions de travail (cf. encadré) a souhaité mettre à la disposition des acteurs sociaux une étude sur les initiatives prises dans les entreprises, étude qui fournirait en outre des résultats tangibles en matière d'amélioration des conditions de travail ou de prévention de la pénibilité.

Dans ce cadre, une trentaine d'initiatives a été observée dans treize entreprises (cf. encadré méthodologique). Quatre d'entre elles seront ici plus particulièrement analysées, afin d'illustrer la diversité des démarches adoptées, des difficultés rencontrées (et, dans une certaine mesure, surmontées), et des modes d'application de la loi.

● **Pouvoir quitter le travail de nuit**

Dans un établissement de l'industrie chimique, qui emploie quelques centaines de salariés, l'un des enjeux était de permettre aux seniors qui le souhaiteraient de passer en horaires de jour. Le groupe auquel cet établissement appartient a signé en 2009 un accord sur la seconde partie de carrière, qui comporte notamment un nouveau droit au dé-postage pour les salariés de plus de 50 ans, et, quelques mois plus tard, un accord sur le travail des salariés postés, avec des mesures visant au développement du travail de jour, notamment la ré-internalisation de certaines tâches.

La possibilité de ré-internaliser des postes en journée a été étudiée par le responsable de l'« amélioration continue » et de la compétitivité. Avoir travaillé sur les questions de compétitivité avait amené ce dernier à réfléchir à l'équilibre entre « faire » et « faire faire ». En une quinzaine de jours de travail, il a dressé une première liste d'une trentaine de tâches susceptibles d'être à nouveau assurées par l'établissement : opérations de transformation de produits, de conditionnement, de logistique ou de maintenance, formation des caristes, habilitations, « petits travaux » (espaces verts, peinture, etc.).

Le comité de direction a examiné cette liste au regard de critères renseignés par ce responsable. Certains de ces critères relèvent de la gestion du système de production : coût de la prestation, équipements nécessaires, compétence spécifique, formations et habilitations requises, imbrication de la tâche dans la mission du prestataire, exigences contractuelles, variabilité de la prestation, risques liés à l'absentéisme. D'autres visent à apprécier l'amélioration de la qualité de vie au travail : horaire (seules les missions en journée sont considérées), perspectives d'évolution (pour que les salariés restent insérés dans les filières professionnelles existant sur le site) et, bien sûr, pénibilité de la tâche (il ne s'agissait pas de remplacer une forme de contrainte, l'horaire de nuit, par une autre aussi pénible).

Onze prestations ont ainsi été sélectionnées. Ont alors été plus précisément étudiées les conditions dans lesquelles les tâches étaient réalisées et la nécessité parfois de regrouper plusieurs prestations pour constituer des postes à temps plein. Au terme de cette seconde étape, huit postes ont été ouverts à candidatures. À compétences égales, une priorité était accordée aux plus de 50 ans, en application du droit de préemption issu de

l'accord sur la seconde partie de carrière. Au moment de notre étude, la procédure de recrutement interne était en cours.

● **Favoriser l'intégration des seniors nouvellement recrutés**

Un centre d'appel a choisi d'adapter le parcours d'intégration de nouveaux embauchés à leurs caractéristiques, notamment lorsqu'il s'agit de seniors. Cette coopérative ouvrière emploie une centaine de personnes. La direction a conscience que les métiers de la relation avec la clientèle sont soumis à une pénibilité liée au stress, au flux d'appels, à la répétitivité des tâches. Dans le cadre d'une démarche pour obtenir le label « responsabilité sociale » et adhérer à une charte régionale en faveur de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations, elle a développé une réflexion sur l'articulation entre d'une part, la prévention de la pénibilité et d'autre part, le recrutement et l'intégration de seniors. Faute de représentation syndicale, cette réflexion s'est traduite par un plan d'action.

L'intégration classique comprend deux phases distinctes : deux semaines de formation initiale en salle afin d'acquérir les *process* de gestion de la relation avec les clients ; deux à trois semaines d'accompagnement en situation réelle de travail (après quelques jours en double écoute). L'encadrement adapte le processus aux capacités d'apprentissage des personnes, notamment pour les seniors, car peu d'entre eux ont déjà travaillé en centre d'appel. Ce processus peut être renforcé, tant du côté de la formation (expression orale, diversité de vocabulaire, niveaux de langage...) que de l'accompagnement (soutien spécifique du superviseur en matière de conseils aux clients, reprises après appel, orientation vers des formations supplémentaires).

Les seniors sont plutôt affectés au pôle « professionnels » (traitement des appels d'un seul client, sur plusieurs services) qu'au pôle « particuliers ». Celui-ci est en effet exposé à davantage de conflits avec les clients, d'où une charge émotionnelle plus importante. Le pôle « professionnels » se caractérise, quant à lui, par un impératif de rigueur dans les protocoles, dont l'établissement considère qu'il correspond bien au fonctionnement des seniors. La polyvalence y est considérée comme plus réduite. Le client étant le même, les *process* le concernant ont une cohérence plus facilement assimilable. La charge mentale s'en trouverait ainsi réduite, car le salarié n'a pas l'impression de passer d'un *process* à l'autre, mais surtout de déployer différentes étapes au sein d'un *process* unique global.

● **Créer une fonction nouvelle**

Dans une entreprise familiale employant une trentaine de personnes, spécialisée dans l'installation de stores, fenêtres et portails, il s'agissait d'éviter l'exclusion de salariés – plutôt âgés et anciens, mais pas seulement – rencontrant des problèmes de santé. Depuis 2004, l'entreprise a en effet été confrontée à plusieurs reprises à la nécessité d'aménager des postes de travail ou de transférer une personne vers un autre service, en recourant à des formations longues. La direction, ne considérant pas ces initiatives comme réservées aux « seniors »,

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude porte sur des initiatives effectivement prises en matière de conditions de travail et qui retiennent l'intérêt par les avancées qu'elles ont permises, ou les difficultés éventuelles qu'elles ont rencontrées.

Les entreprises étudiées ont été sélectionnées, avec un souci de diversité, sur la base d'informations préalables recueillies par les membres de l'équipe de recherche, ou par ceux du groupe de suivi réuni par le Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)*. Ces informations portaient sur les actions mises en œuvre mais aussi sur la qualité des liens qu'il serait possible d'établir avec des responsables, puisqu'il fallait avoir un accès rapide et facile à divers interlocuteurs. Près de soixante-dix entreprises ont été contactées. Treize monographies ont finalement pu être réalisées.

Si elle n'a pas été strictement similaire d'une entreprise à l'autre, la démarche d'étude a consisté : à recueillir et analyser des accords et plans et, à chaque fois que cela était possible, des documents complémentaires utiles ; à rencontrer divers acteurs impliqués dans la conception et/ou la mise en œuvre des plans ou accords ; et surtout, à analyser les pratiques effectives en rencontrant les personnes concernées par ces actions, voire en observant des situations de travail.

* Cette instance de concertation entre partenaires sociaux et pouvoirs publics remplace le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels. Elle formule notamment des recommandations et des propositions d'orientation en matière de conditions de travail.

ne les a pas incluses dans l'accord, qui ne comporte d'ailleurs pas le domaine « conditions de travail ».

Un technicien senior du service après-vente (SAV) présentant une restriction d'aptitude s'est vu proposer une nouvelle fonction construite spécifiquement. Il disposait d'une compétence dans le domaine électrique. Le développement des gammes de produits impliquait une augmentation des tâches dans ce domaine. Dans un premier temps, l'idée était de renforcer les compétences de ce salarié en le formant aussi en maintenance électrique et électromécanique. Il fallait ensuite que cette compétence spécialisée rencontre un volume d'activité suffisant pour justifier économiquement ce poste. C'est là qu'est intervenu ce que la direction des ressources humaines (DRH) a appelé « le pari du sur-mesure ». Le technicien s'est vu confier la gestion du portefeuille des collectivités. Celles-ci présentent en effet deux caractéristiques favorables à une telle évolution : elles sont proches de l'entreprise, ce qui minimise les déplacements ; les produits installés sont de petites dimensions, ce qui réduit les efforts liés aux manipulations.

Ces activités ne permettant toutefois pas de « nourrir » un temps plein, la direction en a créé deux autres, en proposant de nouvelles prestations : des visites de maintenance sur les parties motorisées des produits vendus (proposées aux collectivités) et des interventions de préparation de chantier en amont de

la pose sur les aspects électriques. Le poste est aujourd'hui devenu rentable.

Ces actions ont pu être conduites essentiellement du fait d'une connaissance fine des compétences des salariés et des conditions de réalisation du travail. Elles ont fait évoluer le comportement des salariés, notamment des plus exposés aux contraintes physiques (poseurs et techniciens du SAV). Il y a désormais des demandes individuelles pour des aménagements du contenu du travail ou des évolutions professionnelles.

● Anticiper les adaptations des parcours et des postes

Sur l'un des sites d'une entreprise de l'aéronautique employant quelques centaines de salariés, des entretiens médico-professionnels (EMP) sont réalisés. Ceux-ci sont prévus dans l'accord signé par le groupe sur l'emploi des seniors, reprenant une proposition des médecins du travail : pour chaque salarié à partir de 50 ans, cet entretien vise « à cerner l'adéquation entre les caractéristiques du poste de travail et la santé de l'intéressé ainsi que leurs possibles évolutions sur les années à venir... »

L'EMP est proposé par le médecin, lorsqu'il le juge nécessaire, le salarié étant libre de le refuser. Il est réalisé lors d'une visite systématique du travail, couvert par le secret médical et saisi sur un document conservé dans le dossier médical. En fin d'entretien, le salarié est appelé à donner son « avis sur l'adéquation santé/travail », et le médecin propose à son tour sa propre appréciation en pointant au besoin les suites à donner, en termes de parcours professionnel ou de prise en charge des problèmes de santé. À noter que cette entreprise développe par ailleurs d'importants outils d'évaluation de la pénibilité et de suivi des relations entre travail et santé.

Le salarié est informé de ce que, avec son accord et dans le respect du secret, les conclusions de l'EMP pourront être présentées devant une commission de reclassement. Un suivi médical complémentaire pourra aussi être proposé. L'ensemble du dispositif est conduit indépendamment des entretiens de mi-carrière que la DRH a mis en place par ailleurs.

Les médecins ont d'abord testé une première version de l'EMP. Le bilan d'activité qu'il permettait d'établir était jugé intéressant, de même que sa phase de préparation qui, en général, associait l'infirmière du travail. La conclusion du document, avec le double avis du salarié et du médecin sur l'adéquation santé/poste, s'avérait utile aussi. Cependant, la trame d'entretien était jugée trop longue, notamment sur les aspects concernant la santé, qui faisaient l'objet d'un inventaire détaillé. En outre, la conduite de tels entretiens sur l'ensemble des 50 ans et plus semblait difficile : même en l'allégeant, l'EMP ne peut pas être mené convenablement si l'on n'y consacre pas quinze minutes au minimum, et plutôt trente. Dans une période où les services de santé sont très chargés, ce n'est faisable qu'en limitant le nombre de personnes concernées.

Les médecins ont alors élaboré une trame plus courte, axée sur les questions suivantes : y a-t-il des éléments d'usure naturelle et/ou en lien avec le travail ? Comment le salarié voit-il l'avenir ? Pense-t-il pouvoir rester à son poste sans difficultés ?

Y a-t-il nécessité d'aménager ce poste ? L'idée est de réserver en priorité l'EMP aux salariés ayant des difficultés. L'accent est mis sur les 50/55 ans par rapport aux plus âgés, pour que des décisions anticipatrices puissent avoir des effets durables. Les salariés plus proches de la soixantaine ne sont cependant pas exclus, en cas de besoin.

Après quelques mois de mise en place, les acteurs de la santé au travail et les représentants des salariés considèrent que les EMP offrent un temps de réflexion bienvenu, à quelques années de la cessation d'activité, pour s'assurer des éventuelles adaptations que le parcours professionnel nécessite, en prenant en compte les enjeux de santé.

● Des accords/plans intégrés dans une dynamique d'ensemble

Les expériences qui viennent d'être résumées ne suffisent évidemment pas pour établir des conclusions générales sur les mesures prises en matière de conditions de travail, suite aux accords ou plans d'action sur l'emploi des seniors. Notre tâche était davantage de repérer et d'analyser ce qui se passe concrètement dans les entreprises en lien avec les réflexions et négociations suscitées par la loi de 2008.

Ce qui a attiré notre attention, c'est la dynamique de ces expériences. Les textes des accords ou plans affichent souvent des démarcations nettes : entre les périodes antérieures et postérieures aux textes ; entre les volets « conditions de travail » et d'autres axes proposés ; entre actions à visée collective ou individuelle ; entre des outils de bilan initial, de suivi des actions, d'évaluation des résultats, etc. Or, dans la pratique, la dynamique des dispositifs peut amener à brouiller ces démarcations.

Ainsi, dans les entreprises étudiées, il n'y a pas vraiment de coupure « avant/après » l'accord ou le plan d'action, en matière de conditions de travail en tout cas. La date du texte respecte les injonctions administratives mais le calendrier des actions s'étale souvent de part et d'autre de cette date. En prise sur des pratiques parfois déjà en place, impulsées le cas échéant par des accords antérieurs sur des thèmes connexes, ces actions peuvent aussi être infléchies après coup (au besoin par des accords complémentaires), au vu de leurs retombées concrètes.

Pour ces raisons aussi, il n'y a guère de séparation étanche entre les conditions de travail et d'autres domaines des accords ou plans. On glisse facilement de la prévention de la pénibilité à des réaffectations des personnels, notamment en seconde partie de carrière – et vice versa. Des actions démarquant par le traitement de cas personnels peuvent avec le temps évoluer vers des dispositifs plus collectifs.

Un autre fossé qui vaut d'être franchi est celui qui sépare les questions de qualité de vie au travail de celles concernant les performances de l'entreprise. Ainsi, la recherche des aménagements de postes ou des réaffectations de salariés vieillissants n'est fructueuse que si elle intègre un souci d'efficacité de ces personnels dans la nouvelle situation. De même, les ré-internalisations de tâches ou les créations de fonctions nouvelles trouvent leur justification et leur solidité dans une démarche attentive au maintien d'une contribution productive.

C'est pourquoi la tâche des directions d'entreprise, ou des responsables des ressources humaines, n'est pas simple : pour agir dans le domaine des conditions de travail, il leur faut convaincre d'autres décideurs dans l'entreprise, alors qu'elles ne disposent pas forcément d'une bonne compréhension des liens entre âge et travail. La tâche n'est pas plus aisée pour les représentants syndicaux, auxquels il est plus souvent demandé de réagir que de co-construire l'accord ou le plan d'action.

Chaque action sur les conditions de travail est, à quelque niveau qu'elle se situe, riche en informations utiles, dont le suivi global de l'accord ou du plan ne rend pas forcément compte. Le succès du dispositif dépend donc de la capacité des entreprises à dépasser le cadre formel et cognitif posé par la loi, afin de tirer parti des réussites ou des difficultés qu'elles rencontrent en pratique. C'est l'un des enjeux, à présent, du renouvellement de ces accords et plans.

RÉFÉRENCES

Claisse C., Daniel C., Naboulet Antoine, 2011, « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études de la Dares*, février, 92 p.

Caron L., Caser F., Delgoulet C., Jolivet A., Théry L., Volkoff S., 2012, *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*, rapport pour le Coct, février, 145 p.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne
sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique *flash.cee* vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseillère scientifique : Carole Tuchsirer - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1207 - 071 - Juillet 2012 - ISSN : 1767-3356