TABLE RONDE 1 :

« Poursuivre son activité en bonne santé : quelles conditions ? »

- *Grands témoins* :

Mireille JARY - Direction Générale du Travail
Fabienne CASER - ANACT Département Compétences Travail Emploi

- *Témoins :*

Gérard MOUGEL – CRAM du Sud Est
Gérard MAGGALON – Médecin du travail représentant d'EVREST
Patrick AGATI – Entreprise ARCADE

- *Comité d'initiatives :*

Michel FAHY – MEDEF
Serge GAUTIER – CFDT
Muriel GAUTIER – DIRECCTE PACA

- *Regards croisés :*

Nils FRIBERG, DRH Compagnie Wattenfall (2002-2009) - Suède - Consultant international
Reidar J.MYKLETUN, Professeur, Faculté des sciences sociales, Université de Stavanger, Norvège

Animateur

Anders Ostebo a dit qu'il fallait aider chacun à rester dans son emploi. Ce maintien dans l'emploi est lié à plusieurs facteurs, dont le besoin de compétences, la mobilisation nécessaire pour rester engagé dans la vie professionnelle, ou le maintien de la santé du salarié.

Mireille JARY

Depuis plusieurs années déjà, différentes démarches ont abordé cette thématique des conditions de travail des seniors. Une négociation a été engagée en 2005 avec les partenaires sociaux, mais n'a pas abouti. Elle a cependant permis de définir la pénibilité et sa nécessaire compensation. Un plan d'actions concerté sur les seniors 2006-2010 a été mis en place, inspiré des exemples nordiques, et intégrant quelques actions sur les conditions de travail. De plus, la loi de financement de la Sécurité

Sociale du 17 décembre 2008 impose la négociation d'accords sur l'emploi des seniors. Malgré toutes ces démarches et initiatives, de nombreux progrès restent à faire pour améliorer les conditions de travail de cette population.

Il convient tout de même de rappeler que les conditions de travail ne concernent pas spécifiquement les seniors. Nous promouvons l'amélioration de ces conditions tout au long de la vie afin d'éviter l'usure professionnelle en fin de carrière. Il est important de ne pas mener une approche strictement générationnelle, qui stigmatiserait les travailleurs de 45 ans et plus.

Il importe également de prendre en compte le vieillissement et ses effets sur le travail. Les signes d'usure doivent être détectés précocement, et dans ce cadre, le rôle de la médecine du travail et des organismes de prévention est d'apporter des outils et de détecter ce phénomène avant qu'il ne conduise à une inaptitude.

Enfin, nous sommes en train de finaliser un plan de santé au travail 2010-2014, qui devra être décliné en région de manière à montrer que ce sujet bénéficie d'actions pérennes, et que le Ministère du travail souhaite lui donner une visibilité.

Animateur

Merci. Madame Caser va maintenant présenter les résultats d'une étude menée par l'ANACT sur les bonnes pratiques de maintien dans l'emploi et de retour à l'activité des seniors.

Fabienne CASER

Je rappelle tout d'abord que l'ANACT est un établissement public administratif créé en 1973, qui a pour mission d'aider les entreprises et tous ses acteurs à mettre en place des organisations de travail permettant une amélioration des conditions de travail ainsi que le maintien de la performance.

Nous avons lancé une étude avec la DGEFP et la DGT en anticipation de la loi de finances de 2009. Nous avons rencontré une quarantaine d'entreprises, de toutes tailles, qui avaient un certaine recul sur le maintien dans l'emploi ou le retour à l'emploi des seniors. La première conclusion est qu'il est possible de mener de telles actions même dans des entreprises de taille modeste.

Le cadre d'analyse est que pour maintenir les seniors dans l'emploi tout au long de leur vie professionnelle, trois leviers d'actions doivent être enclenchés. Il convient tout d'abord de veiller à préserver les salariés en offrant un environnement de travail qui ne dégrade pas leur santé. Ensuite, il est nécessaire de développer les compétences et de les valoriser. Enfin, il importe de favoriser l'engagement au travail.

Chacune des entreprises agit selon une dominante, fonction des difficultés rencontrées. Un quart de ces entreprises insiste sur les questions de santé, notamment les entreprises industrielles et tertiaires, pour des métiers pénibles, à faible qualification. Dans un tiers de ces cas, la population concernée est majoritairement féminine. Des questions particulières se posent donc pour le maintien dans l'emploi des femmes, sachant que les femmes se déclarent plus souvent que les hommes en mauvaise santé. Cette question est d'autant plus importante que les femmes bénéficient moins

fréquemment que les hommes de retraite à taux plein, et occupent souvent des postes pour lesquels la pénibilité est moins reconnue.

Les entreprises qui se sont consacrées aux questions de santé présentent un champ d'actions très vaste, qui s'élargit au fil de la maturation de la problématique. Certaines actions visent à agir sur les individus pour les aider à mieux gérer leur santé, alors que d'autres portent sur l'environnement de travail. L'articulation de ces deux types d'actions est nécessaire à la réussite du processus. L'étude a montré qu'il était également nécessaire de développer la complémentarité entre les approches santé et les approches RH.

Enfin, il convient de s'intéresser aux enjeux locaux que l'entreprise peut trouver au travers de cette question de maintien dans l'emploi et de préservation de la santé.

Animateur

Quelle réponse peut apporter la CRAM à cette problématique ?

Gérard MOUGEL

Les CRAM ont été chargées d'une mission de réflexion sur la désinsertion professionnelle, sachant que cette démarche n'est pas antinomique avec une prévention primaire. Le principe de base est que le travail ne doit pas être un accélérateur du vieillissement. Cependant, certains salariés sont frappés au cours de leur carrière professionnelle par des affections qui peuvent réduire leurs aptitudes à l'emploi. Nous avons donc décidé d'instaurer un système permettant de favoriser le maintien dans l'emploi, ou à défaut dans un autre emploi.

Plus un arrêt de travail est long, plus il est difficile pour le salarié de reprendre son emploi. Ainsi, une procédure a été instaurée pour que le médecin du contrôle médical, qui a connaissance de l'arrêt et de la pathologie, effectue un signalement au médecin du travail et aux services sociaux afin que ceux-ci prennent en charge le salarié et lui permettent de reprendre au plus vite une activité professionnelle, en aménageant si nécessaire son poste de travail ou en envisageant une activité compatible avec les restrictions d'aptitudes.

Il est de plus possible de solliciter les services prévention de la CRAM pour aménager les postes de travail. Dans ce cadre, ces services ne se contentent pas de revoir le poste de la personne souffrante, mais améliorent tous les postes de travail similaires.

Au dernier trimestre 2009 en région PACA, 1 500 signalements du médecin conseil vers les médecins du travail ont été recensés, ainsi que 1 200 signalements vers les assistantes sociales.

Une intervention précoce est également bénéfique à l'entreprise, qui a souvent besoin de temps pour se préparer au retour d'un salarié aux aptitudes réduites.

Animateur

Monsieur Agati, dans votre entreprise, vous avez pris ce problème à bras le corps, notamment envers les femmes.

Patrick AGATI

Le secteur de l'aide à domicile est historiquement recruteur de personnel féminin, et sur les 330 salariés de mon entreprise, 95 % sont des femmes. Je précise que le plan senior que nous avons instauré vient compléter le dispositif GPEC déjà en place. Dans ce cadre, nous avons principalement travaillé sur l'axe de transfert des compétences.

Notre ambition est de faire en sorte que l'état de santé de nos salariés leur permette une longévité dans l'emploi. Nous organisons ainsi des contrôles réguliers par la médecine du travail, mais également des contrôles internes par le responsable RH. Nous expliquons également que les salariés peuvent continuer à travailler une fois leur retraite à taux plein acquise.

L'aide aux personnes âgées ou handicapées revêt un aspect social et expose les salariés à des risques psychiques. Nous avons ainsi mis en place un dispositif d'écoute et des régulations afin d'éviter ces risques.

Animateur

Docteur Maggalon, les entreprises autant impliquées sont-elles nombreuses ? Par ailleurs, êtes-vous favorable à un signalement précoce ?

Dr Gérard MAGGALON

Elles ne sont hélas pas majoritaires. S'agissant du signalement précoce, nous l'avons instauré depuis une dizaine d'années dans mon département, et les visites de pré-reprise initiées par le médecin conseil ont augmenté de 300 % depuis.

Animateur

Pouvez-vous nous dire quelques mots du projet EVREST ?

Dr Gérard MAGGALON

Il s'agit d'un observatoire national, structuré de manière régionale, qui donne un avis sur les indicateurs permettant ainsi un diagnostic partagé sur les situations.

Sur la région PACA, une centaine de médecins du travail a mené l'étude sur environ 2 000 salariés, en coopération avec l'observatoire régional de santé. Les plus de 55 ans représentent 9 % de

l'échantillon, et il apparait que la catégorie ouvrier diminue en fonction de l'âge, contrairement à la catégorie cadre.

Il était intéressant de voir sur un plan statistique les caractéristiques de cette population des 55 ans et plus en la comparant aux plus jeunes. Cette population ressent une discrimination en termes de formation, souffre d'un manque d'entraide et de coopération, et se sentirait valorisée par le rôle de tuteur. L'impression est que cette population est déjà un peu mise sur la touche.

S'agissant de la santé, les troubles concernent logiquement les plus âgés et posent le problème de la poursuite de l'activité professionnelle, qu'il s'agisse de problème de santé lié ou non au travail. Les TMS et les pathologies cardiovasculaires sont les troubles les plus fréquents. La notion de risque pour le maintien dans l'emploi, estimée par le médecin du travail, est une caractéristique de cette population plus âgée.

L'étude montre qu'il est nécessaire de se mobiliser en amont, et de ne pas mener des actions uniquement pour les plus de 55 ans. Les principaux facteurs de risques sont un désintérêt pour le travail, ou un traitement trop rapide des tâches pour accomplir un travail de qualité. Ce dernier item apparaît dès 35 ans, et s'accentue à 45 ans.

Cet observatoire permet de donner des indicateurs qui doivent être pris en compte par tous les décideurs, de façon à aboutir à un diagnostic partagé de la situation, sachant que les pistes d'action existent.

Animateur

La région PACA ne présentant pas de spécificité, nous pouvons en déduire que ces données reflètent les données nationales. Serge Gautier, vous sembliez d'accord avec le médecin tout à l'heure quand il affirmait qu'il était nécessaire de traiter ces questions sans attendre que les salariés aient 55 ans.

Serge GAUTIER

La CFDT se préoccupe des problèmes de santé au travail depuis les années 1970, l'ambition étant que les salariés demeurent en bonne santé et poursuivent leur activité. Hélas, trop souvent les salariés sont sortis de l'emploi, soit pour des raisons de santé, soit pour des raisons de restructuration. Il est certes louable d'inciter à embaucher des jeunes, mais cela n'est pas sans effet sur les seniors.

La CFDT considérait la pénibilité comme un préambule aux négociations menées au niveau national. Il importe de détecter de manière précoce les éléments nuisibles à la santé des salariés. En termes de flexibilité, les individus sont capables de s'adapter à leur poste de travail ou à leur unité de travail pour pouvoir ajuster leurs capacités en fonction de leur âge ou de leur handicap. Malheureusement, ils disposent de moins en moins d'espace pour s'adapter, ce qui engendre des troubles psychosociaux ou des TMS.

S'agissant de la GPEC, de nombreuses entreprises ont essayé de la mettre en place pour compenser les départs massifs attendus. Il existe deux formes de GPEC : la première a une connotation négative et est souvent associée aux plans sociaux ; la seconde, sur laquelle nous voulons travailler, qui concerne les entreprises en extension soucieuses de développer l'emploi et la qualité de l'emploi. Il est primordial de créer les conditions en amont, c'est-à-dire en prévention primaire.

La CFDT défend également la notion de GPEC territoriale. Une GPEC est très difficile à mettre en œuvre si elle se limite au strict périmètre de l'entreprise. Il importe de prendre en compte les ressources externes à l'entreprise, et donc le bassin d'emplois dans sa globalité.

De nombreuses années seront nécessaires avant que soit mise en place une véritable politique de la prévention. Trop peu d'entreprises mènent une véritable réflexion et placent les conditions de travail au centre de leur fonctionnement, au même titre que la productivité ou la rentabilité. La règlementation et les incitations existent pourtant, mais le problème est de passer d'une culture purement économique à une culture où le travail constituerait une préoccupation centrale. Agir sur les conditions de travail et donner du plaisir aux gens permettraient de faire rester les gens au travail. Actuellement, ils sont nombreux à profiter des plans sociaux pour quitter l'entreprise, car ils sont usés et ne trouvent plus de sens à leur travail.

Animateur

Les partenaires sociaux sont-ils unanimes sur les mesures à prendre et sur l'avenir de la position des salariés dans l'entreprise ?

Serge GAUTIER

Nous sommes tous d'accord sur le constat. En revanche les mesures demandent à être mises en œuvre collectivement. Le problème est que nous sommes cadencés par les rythmes annuels et les budgets, et nous ne disposons pas de suffisamment de temps pour apprendre à nous connaître.

Animateur

Monsieur Fahy, quel est votre regard sur les propos qui viennent d'être tenus ?

Michel FAHY

Je tiens tout d'abord à souligner qu'en France, l'âge de la retraite est fixé à 60 ans. Ainsi, il est normal que le pays ne soit pas bien placé en termes d'emploi des seniors de 60 ans et plus. Nous constatons tout de même qu'avant 60 ans, ce taux d'emploi est supérieur à la moyenne.

Il a été question de la participation des seniors à la formation tout au long de la vie. Mais être formé tout au long de la vie implique de commencer à se former jeune. La gestion des âges et les problèmes de santé doivent être traités de manière précoce.

Le MEDEF participe aux négociations nationales et régionales, et la mise au point de la charte constituera une avancée. Nous avons déjà progressé sur la notion de pénibilité, mais nous n'avons pas encore abouti car la gestion du passé enlise les négociations.

Animateur

Quel est le regard de la DIRRECTE sur ce sujet ?

Muriel GAUTIER

Nous pouvons nous féliciter d'avoir engagé des discussions en région PACA au sein du comité d'initiatives, entité innovante et partenariale. La question de l'anticipation est centrale, car dès 45 ans se pose la question du maintien dans l'emploi. Il convient donc de passer à une phase opérationnelle, et d'entrer dans une volonté réciproque de préserver la santé des salariés dans les entreprises pour les maintenir dans l'emploi mais aussi d'aider ceux qui rencontrent des difficultés pour des questions d'âge.

Animateur

Elargissons notre discussion en bénéficiant des exemples européens.

Nils FRIBERG, DRH Compagnie Vattenfall (2002-2009, Consultant international)

Vattenfall est une entreprise de production et de distribution d'électricité appartenant à l'état suédois. Au cours des années 90, plusieurs plans de départ à la retraite ont été mis en œuvre afin de rajeunir l'effectif, de développer les compétences des salariés et d'ajuster la pyramide des âges.

En 2001, la nouvelle Direction de Vattenfall a interrompu ces plans, considérant que ceux-ci n'avaient pas de sens. En effet, ces programmes coûteux occasionnaient une perte de compétences. Le projet Ageing Workforce Management a alors été déployé.

Ce projet comporte un programme de formation continue des salariés. En effet, Vattenfall a besoin que ses salariés soient formés en permanence, jusqu'à leur départ à la retraite, car même à la retraite ils sont les ambassadeurs de l'entreprise. Le programme de tutorat que nous avons mis en œuvre dépassait les actions de tutorat traditionnelles entre les employés les plus expérimentés et les nouveaux arrivants. Nous avons identifié les compétences stratégiques pour Vattenfall et nous avons déployé des moyens spécifiques pour leur transmission. Le compagnonnage est un autre axe de travail du projet : les salariés âgés de 60 ans ont été associés à des collègues plus jeunes pendant une période de cinq ans.

Nous avons également organisé des séminaires avec l'Institut Royal de Technologie de Stockholm et mené des actions de promotion de la santé. Nous nous sommes attachés à offrir à chaque salarié l'opportunité de se lancer dans une nouvelle carrière. En effet, personne n'est obligé de prendre sa retraite à 65 ou 67 ans. Il est possible de rester actif jusqu'à 80 ou 90 ans.

Nous avons également réduit la durée du travail pour les travailleurs âgés, qui se plaignaient de leur fatigue (modèle « 80-90 % »). En 2003, nous avons offert la possibilité à ces salariés de travailler à 80 % de leur temps tout en conservant 90 % à 100 % de leur rémunération et de leurs cotisations retraite. Il faut savoir que la productivité des travailleurs âgés peut décroître, mais qu'elle croît à nouveau dans la population qui travaille selon le modèle 80-90 %.

Enfin, nous avons pu mesurer les conséquences du programme sur l'absentéisme pour maladie. Reidar MYKLETUN va vous présenter ces résultats plus en détail.

Reidar J. MYKLETUN, Professeur, Faculté des sciences sociales, Université de Stavanger, Norvège

Les managers ont une opinion favorable sur le programme Ageing Workforce Management car il a contribué à sensibiliser les parties prenantes :

- aux problématiques liées à l'emploi des seniors ;
- à la nécessité d'un passage de relais d'une génération à l'autre.

Le projet a également retardé l'âge de la retraite, et il a réduit l'absentéisme pour maladie. Les conditions de travail semblent en effet plus confortables pour les travailleurs âgés que pour les autres salariés de l'entreprise.

Par ailleurs, un processus dynamique a émergé de ce programme grâce à une campagne de communication efficace : le projet Ageing Workforce Management a attiré l'attention, ce qui a démultiplié ses effets à l'extérieur de l'entreprise. Les entreprises qui s'engagent dans un programme de gestion des âges peuvent bénéficier des retombées médiatiques de ce programme.

En 2005, la proportion de travailleurs âgés était importante au sein de Vattenfall ; une pénurie de travailleurs était à craindre à l'horizon de dix ans. Le projet Ageing Workforce Management a fortement influé sur le rythme des départs à la retraite : en 2007, l'âge moyen de départ à la retraite a atteint 63 à 64 ans contre 58 ans en 2000.

Ce projet a également entraîné des conséquences en matière d'absentéisme pour maladie. En effet, les bénéficiaires du modèle 80-90 %, qui travaillent pendant quatre jours par semaine au lieu de cinq, présentent une courbe d'absentéisme inférieure ou égale à celle du reste de l'effectif. Par ailleurs, l'absentéisme de la majorité des travailleurs âgés n'augmente pas avec leur âge, si l'on exclut les cas de salariés gravement malades. En dépit des douleurs et des pathologies liées à l'âge, les travailleurs les plus âgés ne sont pas forcément ceux qui s'absentent le plus souvent.

Le programme Ageing Workforce Management a aussi influé sur la motivation des salariés. L'effectif âgé de 51 ans n'envisage pas spécialement de quitter Vattenfall, ce qui signifie que cette population a une opinion favorable sur son travail au sein de l'entreprise. Nous avons interrogé ces travailleurs sur leur degré de coopération avec leurs managers : les travailleurs les plus âgés se montrent plus enthousiastes que les jeunes collaborateurs dans ce domaine.

En revanche, les travailleurs âgés se montrent moins favorables au changement que les jeunes collaborateurs. Nous pouvons en déduire que les changements d'organisation sont plus dangereux, pour les travailleurs âgés, que les problématiques de santé.

Les organisations syndicales ont exprimé leur accord sur l'initiative Ageing Workforce Management. En effet, celle-ci contribue à prolonger la carrière des salariés. Les organisations syndicales auraient toutefois préféré que le modèle 80-90 % soit mis en œuvre sous la forme d'un accord collectif plutôt qu'en tant qu'outil à la discrétion du management.

En tant qu'observateur extérieur, je peux moi aussi affirmer que l'opération Ageing Workforce Management est un succès. J'invite les acteurs qui souhaiteraient développer un tel programme à commencer par sensibiliser leurs managers. En effet, le management (et notamment le management intermédiaire dans les entreprises scandinaves) détient la clé du succès des initiatives de cet ordre.

Animateur

Merci. Passons maintenant aux questions de la salle.

Françoise RASTIT, Déléguée régionale aux droits de la femme et à l'égalité

Est-il possible de distinguer les difficultés rencontrées par les femmes de celles rencontrées par les hommes en termes de maintien dans l'emploi dans l'étude EVREST ?

Dr Gérard MAGGALON

Ces différences n'apparaissent pas sur le plan statistique.

De la salle, DIRECCTE PACA

Les petites entreprises disposent-elles des compétences managériales nécessaires pour faire évoluer la réflexion et mener des initiatives ? Par ailleurs, l'enjeu de la GPEC territoriale et du travail interentreprises est clair, puisque notre territoire est confronté à une véritable problématique de la gestion des âges.

Les seniors sont en effet exclus de la formation. Sur le secteur de l'aide à domicile, l'offre de formation et les perspectives d'évolution constituent des éléments importants. Il semblerait opportun que les OPCA participent à la réflexion sur les perspectives de carrière et la progression dans l'emploi.

Patrick AGATI

Je n'ai pas précisé que la formation représentait pour nous un important volume d'activité, car nous avons créé un satellite spécifique pour répondre à ces exigences. Notre ambition est certes de former nos salariés, mais également de leur permettre d'évoluer vers le secteur sanitaire, notamment en fin de carrière. Nous offrons ainsi des bilans de compétences et des formations pour leur permettre d'accéder à des métiers plus qualifiés.

La mutualisation des moyens est essentielle, notamment dans le domaine du service à la personne, où coexistent de nombreuses petites structures.

De la salle, représentant FO en charge des cadres EADS

Les petites entreprises risquent d'être confrontées rapidement aux limites du reclassement. Les grandes entreprises également, dans la mesure où elles sous-traitent une part grandissante de leur activité.

Gérard MOUGEL

Le reclassement des salariés, qu'ils soient âgés ou non, apparait comme une évidence. Le problème est d'autant plus prégnant que l'entreprise est petite. Il ne faut cependant pas considérer ce constat comme une fatalité, car des solutions existent si le problème est traité suffisamment en amont.

Michel FAHY

Avant de conclure, je tiens à souligner qu'au cours de ma deuxième partie de carrière, j'ai constaté que des salariés de 55 ans considérés comme usés devenaient à partir de 60 ans des retraités très actifs. Tout espoir n'est donc pas perdu pour leur emploi.

Animateur

Je remercie tous les participants à cette table ronde.