



# HEBDO

## RÉFORME DES RETRAITES : COMMENT ACCOMPAGNER LES SENIORS ?

Comment penser le retour à l'emploi des seniors et comment mieux les accompagner au travail ? Pour répondre à ces deux interrogations, le réseau Étape RH (\*) croise l'analyse d'une avocate spécialiste en droit du travail, Diane Lemoine du cabinet Isséo Avocats, et d'un consultant en RPS-QVCT Sébastien Vaumoron du cabinet Evimeria,

En pleine discussion parlementaire sur la réforme des retraites, la Dares indiquait en mars 2023 qu'un tiers des salariés ne se sentait pas capable de tenir son emploi jusqu'à la retraite. Il y a lieu de penser aujourd'hui que ce chiffre a augmenté du fait de l'entrée en vigueur de la réforme des retraites qui allonge actuellement de deux ans la carrière professionnelle pour la plupart des salariés.

Dans ce contexte, deux questions se posent.

1. Comment penser le retour à l'emploi des seniors qui pourraient être au chômage en fin de carrière, et dont le départ en retraite est repoussé ?
2. De quelle façon accompagner au mieux les seniors en poste pour aller jusqu'à ce départ reculé de la retraite ?

Sur le plan psychosocial, des six domaines de risques psychosociaux qui sont l'intensité et le temps de travail, les relations sociales, l'insécurité, l'autonomie, les exigences émotionnelles et le conflit de valeurs, ce sont l'intensité et temps de travail, ainsi que l'autonomie qui sont principalement convoqués.

En effet, les capacités cognitives diminuant avec l'âge, il convient d'adapter la charge mentale au travail à l'âge et aux capacités des salariés de façon à les préserver de la fatigue professionnelle, voire de l'épuisement professionnel/burnout (article L.4121-2 du code du travail).

La diversité des tâches permettra également de réduire l'ennui au travail qui entre dans les sous-catégories de l'autonomie. Et si celle-ci appartient à la prévention des RPS, elle constitue également un facteur de qualité de vie et conditions de travail (QCT) qui doit être développé.

Outre ces éléments de prévention, il y a deux grands domaines d'action possible en RH.

**Recruter de nouveaux salariés parmi les seniors : un engagement souvent payant pour l'entreprise ?**

Lorsqu'on est DRH ou chef d'entreprise, le recrutement d'un senior permet à l'entreprise de bénéficier d'un salarié possédant une solide expérience, et pouvant transmettre facilement ses connaissances aux équipes. De plus, l'employeur peut bénéficier dans certains cas d'une aide financière au recrutement de seniors.

En ce sens, un nouveau type de CDI pour les salariés d'au moins 60 ans avait été initialement envisagé à l'article 3 de la loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023 portant réforme des retraites. Cet article prévoyait la création à titre expérimental, dans le code du travail d'un "contrat de fin de carrière" qui aurait permis à un "salarié âgé d'au moins 60 ans de conclure avec un employeur un contrat pour la fin de sa carrière". Les spécificités de ce type de contrat étaient les suivantes :

- l'employeur signant un "contrat de fin de carrière" aurait pu mettre à la retraite un salarié ayant atteint l'âge légal, sans devoir attendre 70 ans ;
- recourir à ce "contrat de fin de carrière" aurait permis aux employeurs de bénéficier d'exonérations de cotisations pour les douze premiers mois de l'exécution de ce contrat.

Cependant, le Conseil constitutionnel qui a partiellement censurée la loi portant réforme des retraites a notamment écarté ce fameux "CDI senior", voulue par les sénateurs de droite. Ce type de contrat n'a donc pas vu le jour pour le moment. Il n'est toutefois pas exclu qu'un tel dispositif soit réintroduit sous un autre format dans les mois à venir.

## **Accompagner les seniors en veillant à une prévention renforcée de la sécurité et santé au travail**

Un [rapport de l'observatoire de la santé au travail de la Mutualité Française](#) met en avant une diminution de la fréquence des accidents du travail avec l'âge, mais une augmentation de la durée moyenne des arrêts. Ainsi, 25 % des accidents du travail concernent les plus de 50 ans, alors qu'ils représentent seulement 29 % des salariés.

Mais c'est chez les plus de 50 ans que se concentrent 41% des incapacités permanentes liées à un accident du travail. Et au-delà de 60 ans, la fréquence des accidents avec arrêt diminue comparé à la tranche d'âge au-delà des 50 ans. Mais la durée des ces arrêts est trois fois plus longue que chez les moins de 20 ans.

Parmi les solutions, il y a la possibilité de faire travailler des salariés plus âgés avec des plus jeunes pour alléger certaines tâches physiques et diminuer ainsi les risques d'accident du travail.

On peut aussi mettre en place une organisation limitant l'intensité du travail et facilitant l'autonomie dans la réalisation des missions. Sur cet aspect, il faudra veiller à un management de proximité ajusté car si le manque d'autonomie est un facteur important de RPS, la trop grande autonomie accordée au salarié est également un facteur de RPS avec de l'anxiété, du stress, voire de l'angoisse.

La mise en place d'une telle organisation dans certains pays européens comme le Danemark par exemple, a largement fait ses preuves et a permis d'obtenir un taux d'emploi des 55-64 ans de plus de 70% [en 2021](#). Cette performance repose notamment sur le maintien dans l'emploi des seniors, grâce à une plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail.

Par ailleurs, la Dares indique que la conjonction d'une exposition à des risques physiques forts et à des risques psychologiques élevés multiplie par trois le sentiment de ne pas pouvoir tenir leur emploi jusqu'au départ en retraite comparé à l'exposition à un seul des deux risques.

Cet accompagnement renforcé de la santé des séniors passe aussi par une sollicitation peut-être plus rapprochée de la médecine du travail pour les salariés les plus âgés.

Et c'est aussi à l'employeur de ne pas manquer d'organiser :

1. la visite de mi-carrière à 45 ans auprès de la médecine du travail ;
2. la formation aux gestes de premiers secours avant le départ à la retraite ;
3. un dialogue récurrent avec le médecin du travail pour d'éventuelles adaptations de poste ;
4. dans tous les cas, il convient également de former les managers des séniors pour qu'ils puissent être peut-être davantage ou mieux attentifs à leurs équipes en fin de carrière. En effet, le rôle des managers est aussi essentiel pour maintenir les séniors plus motivés et efficaces au travail : mise en place de défis, valorisation des compétences, possibilités de formation, autonomie etc.

Enfin, d'autres actions sont possibles pour aménager au mieux une fin de carrière longue :

1. prendre en compte les demandes de formations exprimées dans le cadre de l'entretien professionnel et les mettre en oeuvre aussi souvent que possible, bien entendu avec l'accord du collaborateur, pour mieux l'accompagner dans son adaptation et évolution professionnelle ;
2. utiliser le CPF et les inviter à se rapprocher du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour envisager la mise en oeuvre d'un bilan de compétences, mais aussi les inciter à la VAE ;
3. prévoir des passerelles vers un statut d'indépendant qui peut convenir à certains métiers et aussi répondre à des souhaits individuels ;
4. il est également possible d'orienter vers une mobilité interne ;
5. proposer du mécénat de compétences permet également d'ouvrir les salariés à d'autres missions, de transmettre différemment leurs compétences et expériences, et redynamiser une fin de carrière ;
6. proposer un cumul emploi-retraite qui peut se faire désormais depuis le 1er septembre 2023 sans délai de carence et en cumulant les revenus tirés de l'activité de salarié avec la pension de retraite.

(\*) *Étape RH.*

Diane Lemoine et Sébastien Vaumoron