

# ETUDE SUR L'IMPACT DE LA TRANSITION DEMOGRAPHIQUE ET L'ALLONGEMENT DE LA VIE ACTIVE DANS LES INDUSTRIES DE LA CHIMIE



Octobre 2025



## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>CONTEXTE GENERAL DE L'EMPLOI DES SENIORS.....</b>	<b>4</b>
1.1	Caractérisation des seniors en France et leur activité économique .....	4
1.2	Le fonctionnement des systèmes de retraites .....	10
<b>2.</b>	<b>L'EMPLOI DES SALARIES EN SECONDE PARTIE DE CARRIERE DANS L'INDUSTRIE DE LA CHIMIE .....</b>	<b>12</b>
2.1	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leur répartition géographique et leur évolution .....	12
2.2.	Caractérisation des seniors dans les entreprises de la chimie selon leur CSP .....	15
2.3.	Caractérisation des seniors dans les entreprises de la chimie selon leur famille de métier .....	18
2.4.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leur métier .....	21
2.5.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon le type de contrat et le temps de travail .....	24
2.6.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon la taille d'établissement .....	27
2.7.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leurs heures de travail .....	30
2.8.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon l'inactivité .....	32
2.9.	Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon la formation professionnelle et la discrimination au travail .....	36
<b>3.</b>	<b>DYNAMIQUES DE RECRUTEMENT ET LES SORTIES DE LA BRANCHE DES SALARIES DE LA CHIMIE .....</b>	<b>42</b>
3.1.	Les embauches des salariés de 45 ans et plus .....	42
3.2.	Les dynamiques des départs à la retraite .....	45
3.3.	La dynamique d'emploi des seniors à horizon 5 ans .....	49
<b>4.</b>	<b>L'IMPACT DU TRAVAIL SUR LA SANTE DES SENIORS AU SEIN DE LA CHIMIE.....</b>	<b>51</b>
4.1.	Eléments généraux .....	51
4.2.	Analyses des statistiques de la chimie .....	53
4.3.	Caractérisation des salariés de 50 ans et plus selon le handicap .....	57
4.4.	Retours d'expériences en matière de santé au travail .....	57
<b>5.</b>	<b>ANALYSE DES ENJEUX RH DES SENIORS AU SEIN DE LA BRANCHE CHIMIE.....</b>	<b>60</b>
5.1.	Eléments de synthèse .....	60
5.2.	Présentation des résultats de l'enquête .....	61
5.3.	Enjeux et pratiques RH issus des entretiens .....	73
<b>6.</b>	<b>ANALYSE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIES SENIORS DANS LA BRANCHE.....</b>	<b>78</b>
6.1.	Méthodologie d'analyse des accords d'entreprise .....	78
6.2.	Eléments de synthèse .....	79
6.3.	Analyses détaillées par thématique .....	80
6.4.	Aménagement du temps et des conditions de travail .....	83
6.5.	Aménagement des fins de carrière .....	84
6.6.	Focus sur les mesures seniors dans les Plans de Sauvegarde de l'Emploi .....	85
6.7.	Initiatives remarquables en dehors de la branche .....	87
<b>7.</b>	<b>CONSTATS ET PRECONISATIONS .....</b>	<b>90</b>
7.1.	Le bien vieillir au travail et la prévention de l'usure professionnelle .....	90
7.2.	Employabilité durable et reconversions professionnelles .....	92
7.3.	La lutte contre les stéréotypes et les représentations .....	93
7.4.	La transmission des savoirs et la pérennisation des compétences critiques .....	95
7.5.	Le recrutement .....	96
7.6.	L'aménagement et la sécurisation des secondes parties de carrière .....	97
7.7.	Lever le tabou de la question économique .....	98
<b>8.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>100</b>



## Avant-Propos

L'Observatoire des métiers de la chimie, en janvier 2025, a lancé **une étude sur l'impact de la transition démographique et l'allongement de la vie active dans les industries de la chimie**. L'objectif de cette étude est de dresser un état des lieux et d'identifier les perspectives de l'emploi des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) au sein des industries de la Chimie.

Les objectifs sont les suivants :

- Réaliser une cartographie des salariés de la branche en seconde partie de carrière (45 ans et plus) ;
- Analyser les tendances démographiques et les projections futures concernant la population des salariés en seconde partie de carrière dans les industries de la Chimie et établir des préconisations pour faciliter le maintien dans l'emploi ;
- Identifier l'impact de l'état des lieux, des analyses et des projections relatifs aux salariés en seconde partie de carrière sur l'activité et l'organisation des entreprises en termes d'emploi, de métiers, de compétences et de formation ;
- Réaliser un benchmark des bonnes pratiques existantes dans des secteurs industriels comparables ;
- Définir des préconisations et un plan d'actions concertés, en lien avec la politique emploi formation de la branche des industries de la Chimie, pour favoriser l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière et encourager la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises.

L'activité économique des seniors constitue un enjeu majeur, amplifié par le vieillissement de la population française et les réformes des retraites, qui prolongent la durée de vie active. Pourtant, la majorité des dispositifs et politiques concernant les seniors sont centrés sur l'accompagnement des départs anticipés et non le maintien dans l'emploi. Cette tranche d'âge fait face à des défis spécifiques quant à son employabilité : adaptation aux nouvelles technologies, risques d'usure professionnelle et problématiques de santé au travail, discriminations en matière de recrutement et de formation, valorisation et transmission des expertises.... Dans ce contexte, proposer des solutions adaptées pour mieux accompagner et sécuriser les secondes parties de carrière nécessite de s'appuyer sur différents dispositifs qui intègrent l'ensemble des dimensions, couplant santé au travail, conditions de travail, développement des compétences, gestion des parcours professionnels.



## 1. CONTEXTE GENERAL DE L'EMPLOI DES SENIORS

Depuis les années 1980, la population française vieillit, un phénomène accéléré depuis 2010. Cette transformation démographique, combinée à la baisse de la natalité, impactera l'ensemble des secteurs économiques et accentuera les besoins en main-d'œuvre, notamment pour assurer la pérennité du système de retraite. Dans certains secteurs comme l'industrie de la chimie, où 20 % des effectifs ont plus de 55 ans, des remplacements importants seront nécessaires. Par ailleurs, l'emploi des salariés en seconde partie de carrière est influencé par les réformes des retraites. Le relèvement progressif de l'âge légal de départ à la retraite pousse davantage de personnes à rester actives plus longtemps, même si le taux d'emploi reste inférieur à la moyenne européenne. Ces évolutions soulèvent des enjeux d'adaptation du marché du travail et des entreprises à cette population spécifique.

En France, le taux d'activité des salariés en seconde partie de carrière progresse, mais reste inégal selon le genre, le niveau de diplôme et les conditions de santé. Les femmes, les ouvriers et les moins diplômés sont davantage exposés au temps partiel, au sous-emploi et aux situations de "ni en emploi, ni en retraite" (NER), qui concernent près d'un cinquième des 55-61 ans. Ce groupe souffre souvent de précarité financière et de problèmes de santé. En parallèle, le lien entre politiques de retraite et taux d'emploi est manifeste : dans les pays où l'âge de départ est élevé ou flexible, le taux d'emploi est plus important, mais parfois au prix d'un risque accru de pauvreté. Enfin, en France, les réformes des retraites ne sont pas automatiques, mais votées, ce qui entraîne une incertitude pour les salariés en seconde partie de carrière, dont la santé physique constitue également un facteur limitant de leur maintien dans l'emploi.

### 1.1 Caractérisation des seniors en France et leur activité économique

#### Démographie de l'emploi et les salariés en France

Depuis les années 1980, la population française vieillit progressivement, avec une accélération marquée de ce phénomène depuis 2010. D'ici 2070, la structure démographique devrait évoluer considérablement. Le nombre de personnes âgées de 60 à 74 ans resterait stable, tandis que la population des 75 ans et plus augmenterait de 5,7 millions. En parallèle, le nombre de personnes de moins de 60 ans connaîtrait une baisse de 5 millions. D'après l'INSEE, le **vieillissement de la population devrait se poursuivre jusqu'en 2040**.<sup>1</sup> Dans l'ensemble des secteurs, il y aura de plus en plus de seniors dans les décennies à suivre, et plus de besoins de main-d'œuvre afin de financer le système de retraites.

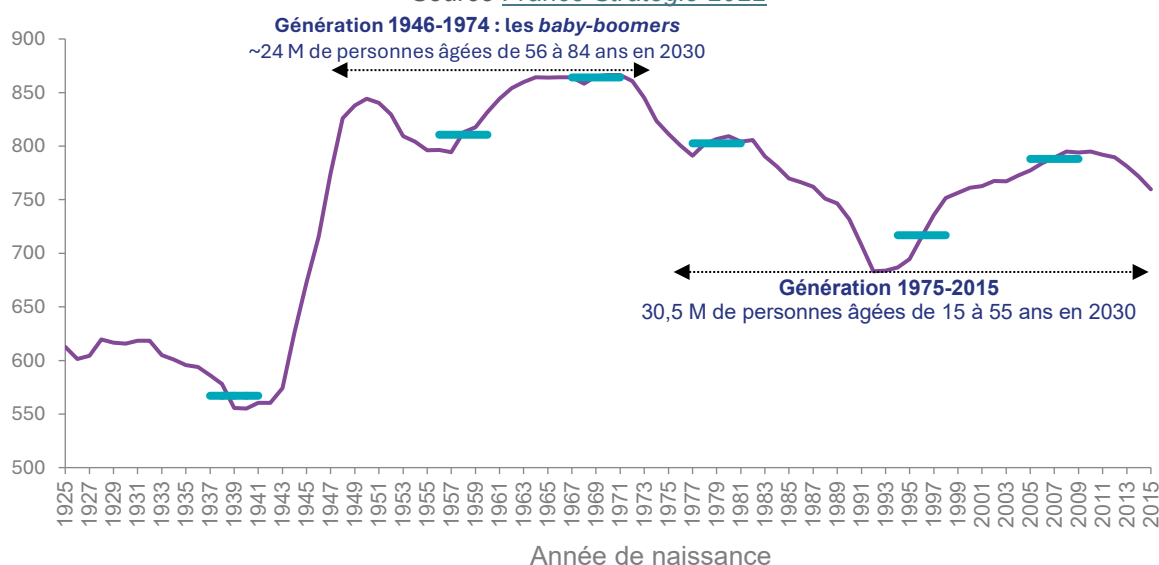
---

<sup>1</sup> Insee - 68,1 millions d'habitants en 2070 : une population un peu plus nombreuse qu'en 2021, mais plus âgée : [Lien](#)



## Evolution de la taille moyenne des générations (en milliers)<sup>2</sup>

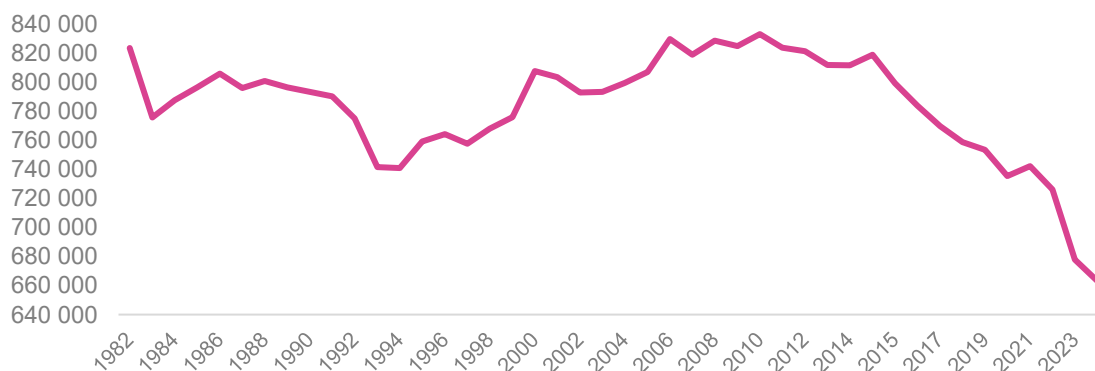
Source [France Stratégie 2022](#)



En parallèle du vieillissement de la population française, on observe une baisse du nombre de naissances, ce qui entraînera une **diminution progressive du nombre de jeunes entrant sur le marché du travail**. Depuis les années 2010, la natalité connaît un déclin significatif, une tendance qui entraînera des répercussions sur l'ensemble des secteurs dans les décennies à venir. En 2024, seules 663 000 naissances ont été enregistrées en France.

## Evolution des naissances vivantes en France entre 1982 et 2024

Source [Insee 2025](#)



Note : donnée 2024 provisoire arrêtée à fin 2024.

Champ : France hors Mayotte jusqu'en 2013 et y compris Mayotte à partir de 2014.

Pourtant, le marché du travail actuel affiche un **taux d'entrée des jeunes relativement stable**, voire en légère progression, comparé à celui observé entre 2010 et 2020 pour les générations nées entre la fin des années 1980 et les années 2000 (avec 683 000 naissances en 1992 et 795 000 en 2008).<sup>3</sup> Entre 2019 et 2030, 640 000 jeunes s'insèreraient dans l'emploi chaque année.

<sup>2</sup> France Stratégie - Les métiers 2030 : [Lien](#)

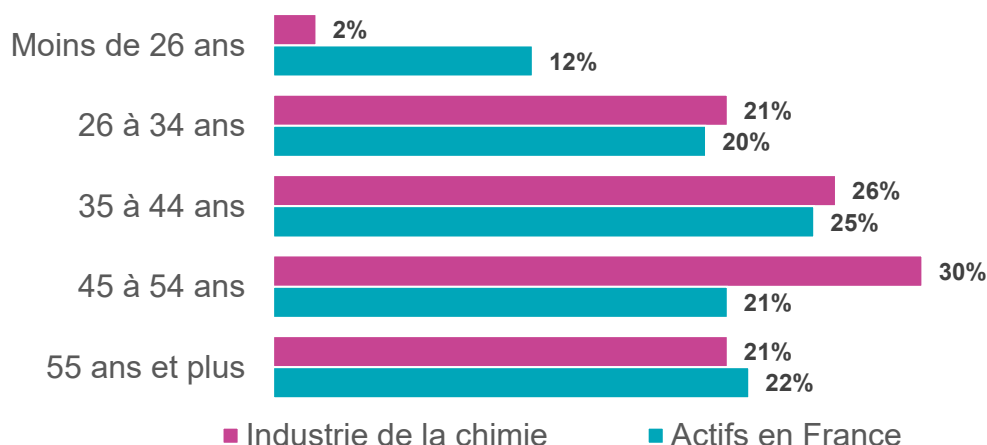
<sup>3</sup> Insee - Naissances et taux de natalité : [Lien](#)



L'augmentation du nombre de personnes de plus de 60 ans entraîne des changements importants dans la pyramide des âges des salariés. D'ici 2030, les départs en retraite passeront de 656 000 par an à 683 000. Ces évolutions démographiques accentueront les difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs au cours des prochaines décennies.

### Pyramide des âges des salariés de la branche et des actifs en France

Source : Observatoire des industries de la chimie, Insee<sup>4</sup>



### Terminologie

Il n'existe pas de définition légale du statut de « sénior » au travail. Cependant, dans les accords de branche de la chimie, ce terme désigne généralement les salariés de 55 ans et plus, avec des seuils inférieurs selon le contexte :

- 50 ans pour le recrutement et le tutorat ;
- 45 ans pour la formation et l'entretien professionnel.

Dans ce rapport, le terme « seniors » désignera les salariés âgés de 45 ans jusqu'à leur départ à la retraite. Cette catégorie sera parfois segmentée en sous-groupes (45-50 ans, 51-55 ans, 56-60 ans, 61-64 ans, etc.) afin de mieux mettre en évidence d'éventuelles différences entre ces tranches d'âge. Plusieurs expressions sont utilisées pour désigner l'activité économique de cette tranche d'âge, notamment « seconde partie de carrière » et « travailleurs expérimentés ». <sup>5</sup>

### L'évolution de l'emploi des seniors des années 70 à aujourd'hui et l'impact des réformes des retraites

Pour analyser l'évolution de l'activité économique des seniors, il est utile d'examiner à la fois le taux d'activité et le taux d'emploi. Le taux d'activité englobe les seniors en emploi ainsi que ceux en recherche d'emploi, tandis que le taux d'emploi se limite aux

<sup>4</sup> Insee - France, portrait social 2023 : [Lien](#)

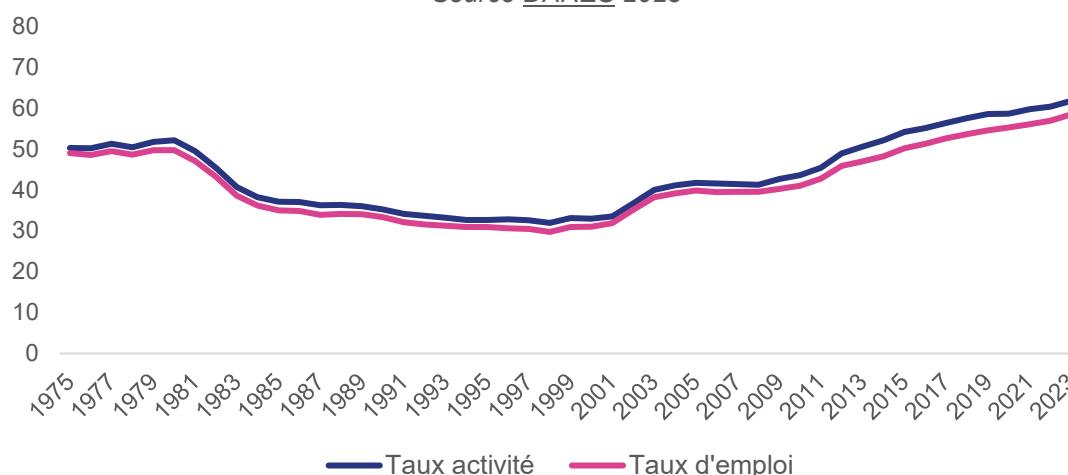
<sup>5</sup> Assemblée nationale - Rapport d'information, n° 4443 : [Lien](#)



seniors occupant un poste. La hausse du taux d'activité s'explique par les réformes des retraites, qui ont prolongé la durée de cotisation et repoussé l'âge d'ouverture des droits. En France, depuis les années 1990, on observe un redressement du taux d'activité, qui a retrouvé son niveau de 1975, avant l'instauration de la retraite à 60 ans<sup>6</sup>. Avec le relèvement de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans, il est probable que le taux d'activité des seniors poursuive sa progression.

### Évolution du taux d'activité et du taux d'emploi des 55-64 ans en pourcentage

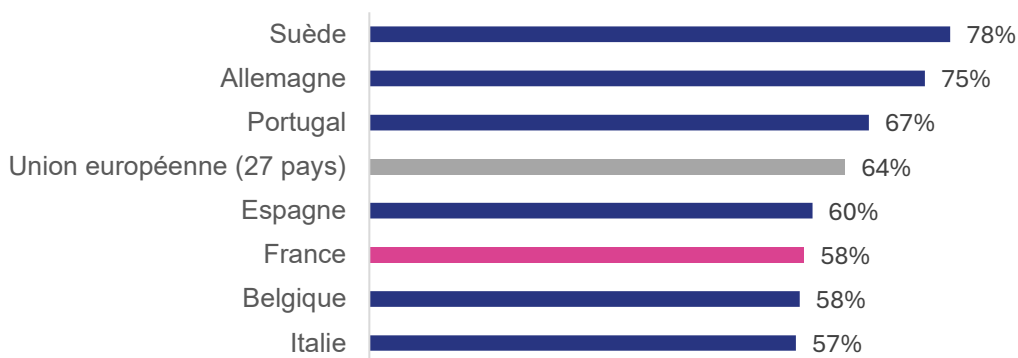
Source [DARES](#) 2023



Bien que le taux d'emploi des seniors progresse en France, il demeure inférieur à la moyenne de l'Union européenne, avec 58,4 % contre 63,9 % en 2023.

### Taux d'emploi des 55-64 ans dans l'Union européenne en 2023

Source [DARES](#) - 2023



Il y a un lien entre les politiques de retraite et le taux d'emploi des seniors. Dans tous les États membres de l'Union européenne où ce taux dépasse 70 %, l'âge de la retraite est fixé au-delà de 64 ans, à l'exception de la Suède, où il reste flexible, car les salariés peuvent prendre leur retraite dès 62 ans, mais ils ne perçoivent une pension complète qu'à partir de 65 ans.<sup>7</sup> Pourtant, dans certains pays où le taux d'emploi des seniors est plus élevé qu'en France, comme l'Allemagne, le Portugal et l'Espagne, le taux de

<sup>6</sup> Dares - Les seniors sur le marché du travail en 2023 : [Source](#)

<sup>7</sup> Toute l'Europe - Le taux d'emploi des seniors en Europe (2023) : [Source](#)



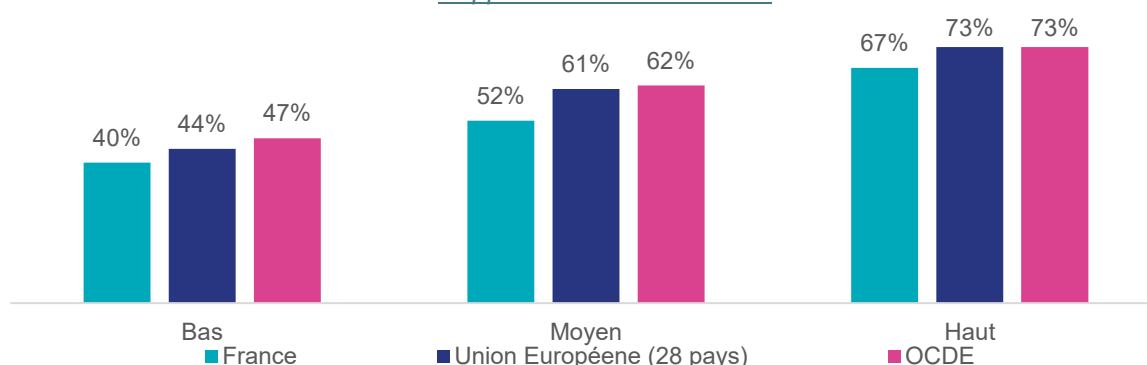
risque de pauvreté y est aussi nettement plus élevé (19,4% en Allemagne et 10,9% en France). Cela suggère que de nombreux **seniors doivent rester en emploi par nécessité financière, ce qui pourrait expliquer un taux d'emploi plus élevé.**<sup>8</sup>

Bien que toujours nettement inférieur à celui des hommes, le taux d'emploi des femmes en France se rapproche de la moyenne européenne, avec 55,5 % contre 56,2 % en 2022. Les **femmes seniors sont également davantage concernées par le travail à temps partiel et le sous-emploi.**<sup>9</sup>

En France comme dans l'Union européenne, le taux d'emploi des 55-59 ans varie en fonction du niveau de diplôme. En 2018, **67 % des seniors français titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur étaient en emploi, contre seulement 40 % parmi les moins diplômés** (niveau inférieur à l'enseignement primaire, primaire ou premier cycle de l'enseignement secondaire).

### Taux d'emploi des personnes de 55 à 59 ans par niveau de diplôme en France, dans l'Union européenne et l'OCDE

Source : [Rapport au Premier ministre 2018](#)



#### Légende :

« Bas » : Inférieur à l'enseignement primaire, enseignement primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire (niveaux 0-2 de la CITE 2011)

« Moyen » : Deuxième cycle de l'enseignement secondaire et enseignement post-secondaire non-supérieur (niveaux 3 et 4 de la CITE)

« Haut » : Enseignement supérieur (niveaux 5-8 de la CITE)

En 2023, 21 % des personnes âgées de 55 à 61 ans se trouvaient dans une situation de « **ni en emploi, ni en retraite** » (NER).<sup>10</sup> La moitié d'entre elles le sont en raison de **problèmes de santé ou de handicap**. Les femmes sont majoritaires parmi les seniors NER. En 2021, elles représentaient 61 % des personnes NER âgées de 55 à 69 ans.<sup>11</sup> Par ailleurs, les ouvriers sont plus fréquemment concernés par cette situation que les cadres. Être ni en emploi ni en retraite constitue souvent une période difficile

<sup>8</sup> Toute l'Europe - Le taux de pauvreté des retraités en Europe (2023) : [Source](#)

<sup>9</sup> Dares - Un taux d'emploi des femmes seniors en France proche de celui de la moyenne de l'Union européenne (2023) : [Source](#)

<sup>10</sup> Insee - Emploi, chômage, revenus du travail : [Source](#)

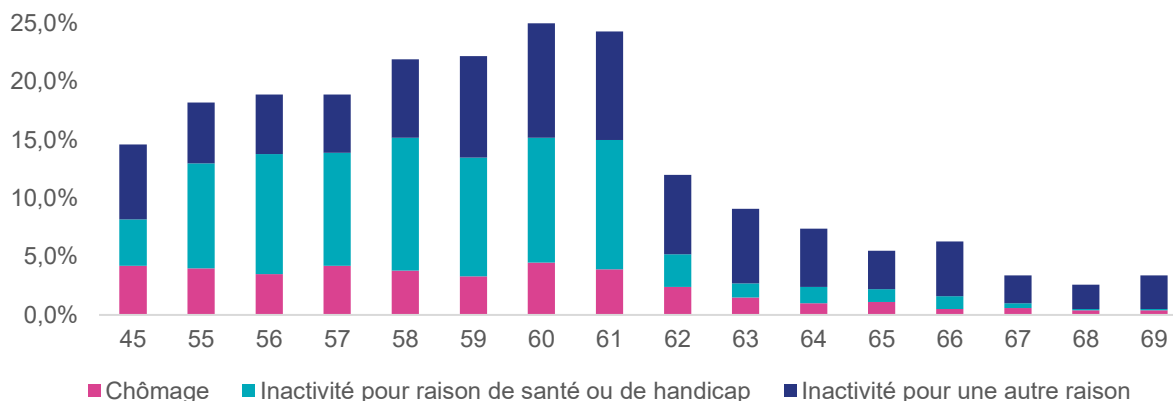
<sup>11</sup> Insee - En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie : [Lien](#)



pour les seniors. En 2015, leur taux de pauvreté s'élevait à 32 %, contre seulement 7 % pour ceux en emploi ou à la retraite.<sup>12</sup>

### Répartition des causes d'inactivité des seniors ni en emploi ni à la retraite selon l'âge

Source [Insee](#) 2023



En 2023, le **taux de chômage des seniors âgés de 55 à 64 ans est le plus bas parmi toutes les tranches d'âge**, s'établissant à 5,4 %.<sup>13</sup> Toutefois, les seniors au chômage rencontrent davantage de difficultés que les plus jeunes. En 2024, parmi les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus, 80 % déclarent être en recherche depuis plus d'un an, et 46 % depuis plus de trois ans, révélant une forte prévalence du **chômage de longue durée dans cette population**.<sup>14</sup>

Parmi les autres motifs d'inactivité en dehors du chômage et des problèmes de santé ou de handicap, deux personnes sur cinq déclarent souhaiter « rester au foyer ou sont à l'approche de la retraite ». Par ailleurs, 7% des femmes et 11% des hommes dans une situation de **NER cite le « découragement » comme principale explication**.

Les politiques publiques en matière de retraite influencent directement le taux de seniors ni en emploi ni en retraite. Ce taux tend à augmenter à l'approche de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite. Si les réformes récentes ont effectivement conduit à une hausse du taux d'emploi des seniors, Michaël Zemmour souligne un effet parallèle qui est l'augmentation du nombre de seniors en situation NER. Il met en lumière les conséquences négatives du recul de l'âge minimal de départ à la retraite sur les inégalités sociales et sur la situation professionnelle des seniors exclus à la fois de l'emploi et de la retraite. Au lieu de seulement percevoir un décalage du taux des NER entre 2010 et 2019, période durant laquelle l'âge minimal a été décalé de 60 à 62 ans, on observe également un allongement de la période NER. En 2010, le « plateau haut » du taux de NER durait 2 années tandis que ce plateau durait 3 années en 2019. **Avec le relèvement de l'âge minimal de la retraite à 64 ans en 2023, on**

<sup>12</sup> DRESS - Un tiers des seniors sans emploi ni retraite vivent en dessous du seuil de pauvreté : [Source](#)

<sup>13</sup> Dares : [Lien](#)

<sup>14</sup> Défenseur des droits - Enquête - 17e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi : [Lien](#)



**peut s'attendre, dans les années à venir, non seulement à une progression du taux d'emploi des seniors, mais aussi à une nouvelle hausse du taux de NER.**

Bien que le taux d'emploi des seniors en France soit en progression, il demeure inférieur à la moyenne de l'Union européenne. Une part significative des seniors qui ne sont ni en emploi ni à la retraite (les seniors NER) ne présentent pas de situation d'invalidité ou de handicap, ce qui soulève des interrogations sur les obstacles à leur maintien ou retour dans l'emploi. Ces seniors NER sont majoritairement des femmes ainsi que des ouvriers et employés, souvent confrontés à une plus grande précarité financière par rapport à ceux qui sont en activité ou à la retraite.

## **1.2 Le fonctionnement des systèmes de retraites**

### **1.1.1 Equilibre et mécanismes des systèmes de retraite au sein de l'Union européenne et en France**

Dans un quart des pays de l'OCDE, l'âge légal de départ est lié automatiquement à l'évolution de l'espérance de vie.<sup>15</sup> L'objectif est de maintenir constant le nombre d'années « théoriques » passées en retraite, calculé comme la différence entre l'espérance de vie à l'âge de départ et l'âge de départ lui-même.

**Dans certains pays, chaque année gagnée en longévité se traduit par un report d'un an de l'âge de la retraite.** Au Danemark, l'âge légal de départ à la retraite est actuellement fixé à 67 ans et indexé de manière automatique sur l'évolution de l'espérance de vie. Chaque année de gain moyen de longévité se traduit par un report d'un an de l'âge de départ, de sorte que la durée théorique passée en retraite reste constante. Ce mécanisme, inscrit dans la législation depuis 2019, vise à préserver l'équilibre financier du régime par répartition, en empêchant une augmentation non maîtrisée du nombre d'années de versement des pensions.

En Italie, l'âge statutaire de la retraite a été porté à 67 ans en 2022, puis devient automatiquement révisé tous les deux ans selon l'espérance de vie mesurée à 65 ans. Les décrets ministériels d'octobre 2021 et de juillet 2023 ont ainsi appliqué ces mises à jour biennales, garantissant que l'évolution démographique se répercute directement sur l'âge de retraite sans allongement de la durée attendue de celle-ci.<sup>16</sup>

**D'autres pays choisissent de n'appliquer qu'une part du gain de longévité.** Dans le cadre de la réforme des retraites de 2017, le gouvernement finlandais a introduit un coefficient de longévité qui lie automatiquement l'âge légal de départ à la retraite à l'espérance de vie à 65 ans. Cela induit que chaque année de gain de longévité se traduit par un report de trois mois de l'âge minimal de départ, soit deux tiers de l'ajustement « un pour un ».<sup>17</sup> À partir de 2026, la Suède indexera ses âges flexibles

---

<sup>15</sup> OCDE - Pensions at a Glance 2023 : [Lien](#)

<sup>16</sup> Ministère de l'Economie et des Finances en Italie : [Lien](#)

<sup>17</sup> Finnish Centre for Pensions - Determining the retirement age for the old-age pension : [Lien](#)



de retraite (63–69 ans) sur l'évolution de l'espérance de vie à 65 ans, selon un taux de 2/3.

### 1.1.2 Equilibre et mécanismes des systèmes de retraite en France

En France, il n'existe pas de lien automatique entre l'âge légal de départ à la retraite et l'évolution de l'espérance de vie. Chaque **relèvement de l'âge de départ fait suite à une réforme législative**, discutée et votée au Parlement. Jusqu'en 2019, l'âge minimal était passé de 60 à 62 ans par la loi du 9 novembre 2010.<sup>18</sup> La dernière réforme, promulguée le 14 avril 2023, repousse encore l'âge légal de 62 à 64 ans à raison de trois mois supplémentaires par génération née après le 1er septembre 1961, avec une montée à 64 ans à l'horizon 2030. Ce choix législatif plutôt qu'automatique s'explique par la volonté de permettre un large **débat social et politique** à chaque étape, mais il implique aussi une **incertitude pour les futurs retraités**, contrairement à un mécanisme indexé, tout recul supplémentaire passe par une nouvelle loi.

Dans ce contexte, l'évolution de l'espérance de vie devient un élément central pour évaluer l'équilibre du système de retraite. En effet, ces vingt dernières années, l'espérance de vie à 60 ans a bondi ces vingt dernières années de 3,2 ans pour les hommes (passant de 20,4 ans en 2000 à 23,6 ans en 2023)<sup>19</sup> et de 2,3 ans pour les femmes (de 25,6 ans à 28,0 ans sur la même période).<sup>20</sup>



#### **Zoom sur le projet de loi visant à transposer l'ANI sur l'emploi des salariés expérimentés, l'évolution du dialogue social et les transitions professionnelles**

Le projet de loi vise à transposer trois accords nationaux interprofessionnels (ANI) des 14 novembre 2024 et 25 juin 2025 sur l'emploi des seniors, l'évolution du dialogue social et les transitions et reconversions professionnelles. Il fournit aussi une base légale à une mesure de la convention sur l'assurance chômage du 15 novembre 2024.

**Le 8 juillet 2025, députés et sénateurs, réunis en commission mixte paritaire, ont trouvé un accord sur une version finale du projet de loi. Ce texte doit encore être définitivement adopté par les deux assemblées avant promulgation définitive.**

#### **Que prévoit le projet de loi ?**

Le projet de loi transpose l'accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors en prévoyant plusieurs mesures clés : une obligation de négociation tous les quatre ans sur l'emploi des seniors dans les branches et les grandes entreprises ; la création d'un contrat de valorisation de l'expérience (CVE), un CDI destiné aux demandeurs d'emploi de 60 ans et plus, avec des avantages fiscaux pour l'employeur ; un meilleur suivi des carrières avec un entretien professionnel renforcé avant 60 ans avec une articulation avec la visite médicale de mi-carrière (dans un délai de deux mois) ; un accès facilité à la retraite progressive dès 60 ans avec maintien total ou partiel de la rémunération pourra être assuré par l'affectation de l'indemnité de départ à la retraite, dans des conditions définies par accord.

<sup>18</sup> Légifrance - LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites : [Lien](#)

<sup>19</sup> Insee - Espérance de vie à 60 ans des hommes en France métropolitaine : [Lien](#)

<sup>20</sup> Insee - Espérance de vie à 60 ans des femmes en France métropolitaine : [Lien](#)



## 2. L'EMPLOI DES SALARIES EN SECONDE PARTIE DE CARRIERE DANS L'INDUSTRIE DE LA CHIMIE

### 2.1 Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leur répartition géographique et leur évolution

En 2022, l'âge moyen dans l'industrie de la chimie était de 42 ans pour les hommes et 39 ans pour les femmes, contre 40 et 42 ans respectivement dans l'ensemble de l'économie. Les salariés en seconde partie de carrière y présentent des disparités marquées selon le genre, tant en termes de catégorie socioprofessionnelle que de métier. La répartition géographique des 45 ans et plus est moindre en Île-de-France par rapport à l'ensemble des salariés. La taille des établissements influence peu cette répartition, bien que les structures de moins de 10 salariés comptent une proportion plus élevée de 60 ans et plus.

Avec l'âge, on observe une transition progressive vers le temps partiel, particulièrement marquée après 60 ans. Les femmes et les non-cadres expérimentés sont plus souvent en CDD, tandis que les CDI restent fortement majoritaires en seconde partie de carrière. Les durées d'inactivité augmentent également avec l'âge : les salariés de 60 ans et plus sont absents en moyenne plus de 20 jours de plus que les 45-50 ans. Enfin, les accidents et maladies sont plus fréquents chez les femmes et les salariés de moins de 54 ans.

#### ➤ Déséquilibre territorial avec une sous-représentation des seniors en Île-de-France et une surreprésentation hors Île-de-France

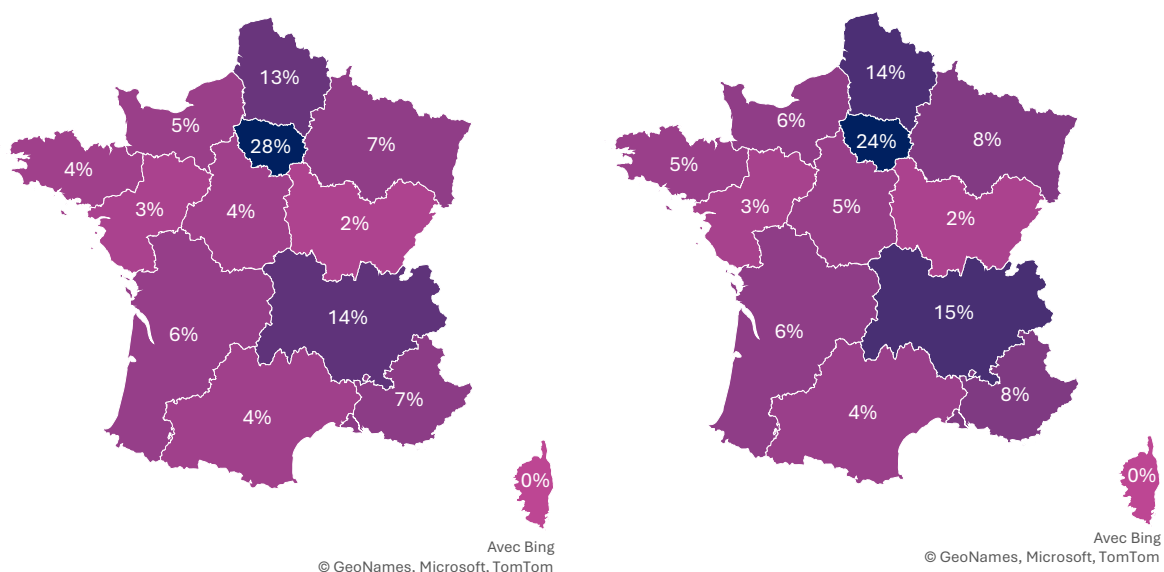
Répartition géographique des effectifs  
de salariés de la chimie, tous âges  
confondus

Source Insee 2022

Répartition géographique des effectifs  
de salariés de la chimie,  
de 45 ans et plus

Source Insee 2022



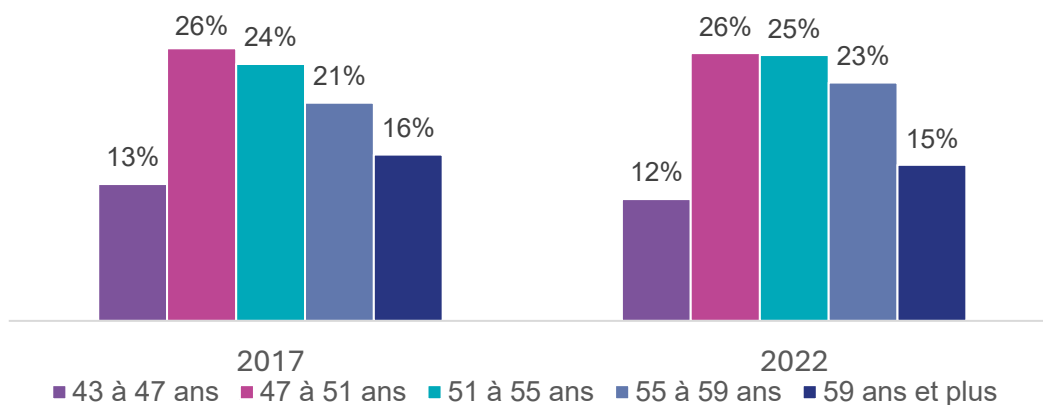


La comparaison entre la répartition géographique de l'ensemble des salariés et celle des salariés de 45 ans et plus montre généralement que la **proportion des salariés en seconde partie de carrière est équitablement distribuée à travers le pays par rapport à la population active globale**. Toutefois, certaines différences régionales existent, la plus marquée étant en Île-de-France qui regroupe 28 % de l'ensemble des salariés de la chimie, contre 24 % des salariés de 45 ans et plus. En revanche, les régions Hauts-de-France, Grand Est, Normandie, Centre-Val de Loire, Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur comptent chacune une part de travailleurs âgés légèrement supérieure à leur poids dans l'ensemble des effectifs. Ces différences traduisent une **présence proportionnellement plus faible des seniors en Île-de-France au profit des territoires provinciaux**.

➤ **Une évolution des effectifs de salariés en seconde partie de carrière relativement stable**

**Evolution des effectifs de salariés de la chimie par tranche d'âge à partir de 43 ans**

Source Insee 2022





Entre 2017 et 2022, l'évolution des effectifs par tranche d'âge montre une relative stabilité des effectifs. Cependant, la part des 43–47 ans a légèrement reculé, passant de 13,1 % à 11,6 % en 2022, tandis que celle des 47–51 ans reste la plus importante (25,5 % en 2022). Les salariés de 59 ans et plus, toujours les moins nombreux, ont vu leur proportion diminuer de 15,8 % à 14,9 %. En revanche, les tranches **51–55 ans et 55–59 ans ont enregistré une légère progression du poids de leur effectif**. Cette tendance pourrait être influencée par divers facteurs, notamment le **vieillissement de l'industrie de la chimie**. Ainsi, la récente **réforme des retraites pourrait renforcer le poids de la tranche des 60 ans et plus dans les années à venir**.

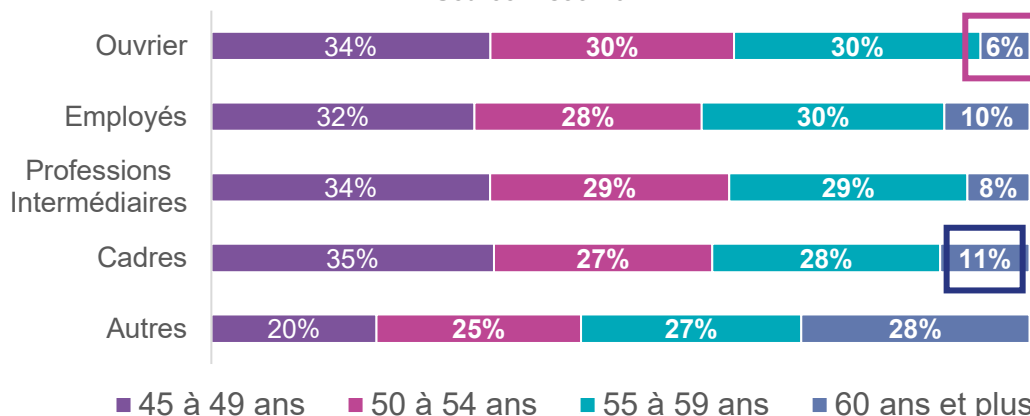


## 2.2. Caractérisation des séniors dans les entreprises de la chimie selon leur CSP

### ➤ Une distribution socioprofessionnelle homogène des salariés de 45 à 59 ans

#### Effectif de salariés en seconde partie de carrière dans la chimie et CSP

Source Insee 2022



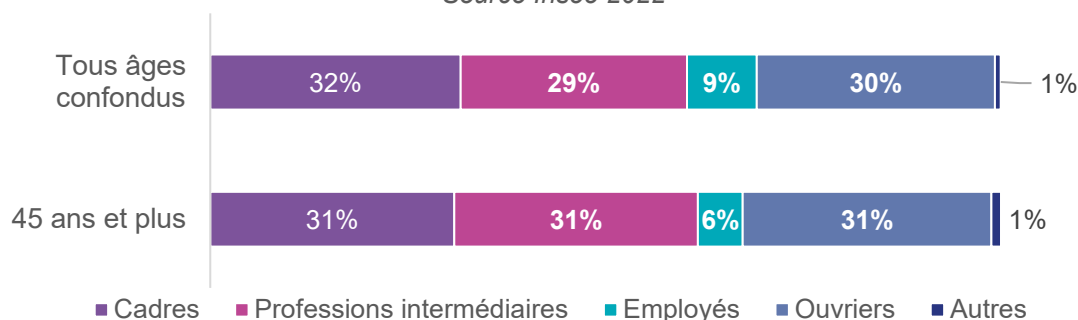
La répartition des salariés âgés de 45 à 59 ans est globalement homogène entre les différentes CSP, à l'exception de la catégorie « autres ». En revanche, à partir de 60 ans, des écarts apparaissent. Les cadres (11 %) et les employés (10 %) sont proportionnellement plus nombreux à rester en emploi que les ouvriers, chez qui les 60 ans et plus ne représentent que 6 %.

Les ouvriers quittent probablement le marché du travail plus tôt que les cadres et les employés, ce qui peut traduire une usure professionnelle plus importante ou des conditions de travail moins favorables au prolongement d'activité.

### ➤ Une répartition des CSP similaire pour les seniors et l'ensemble des salariés

#### Répartition des salariés de la chimie par CSP, tous âges confondus et les 45 ans et plus

Source Insee 2022





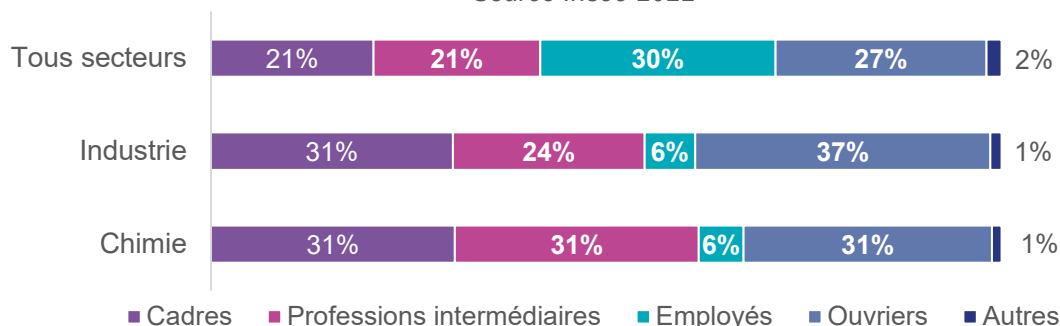
La comparaison de la répartition des salariés du secteur de la chimie, tous âges confondus et ceux âgés de 45 ans et plus, par catégorie socioprofessionnelle (CSP), révèle une distribution globalement équilibrée. Les salariés de 45 ans et plus sont sous-représentés parmi les employés (6 % contre 9 %) et légèrement surreprésentés parmi les professions intermédiaires (31 % contre 29 %).

Le fait que les 45 ans et plus soient légèrement surreprésentés parmi les professions intermédiaires et cadres, et sous-représentés chez les employés, peut suggérer que, dans le secteur, les salariés expérimentés tendent soit à progresser vers des fonctions à un niveau de qualification plus élevé, soit à être maintenus dans des postes à responsabilité plutôt que de rester sur des emplois « employés ». Cependant, la **moindre présence des plus de 45 ans parmi les employés peut également suggérer un taux de sortie précoce du marché du travail plus élevé dans les métiers à moindre qualification**, souvent plus physiques ou pénibles, et là où la progression de carrière est plus limitée.

➤ **Des écarts sectoriels notables concernant la répartition socioprofessionnelle des seniors (45 ans et plus)**

**Répartition des salariés en seconde partie de carrière par CSP, dans la chimie, dans la filière industrielle et dans l'ensemble de l'économie**

Source Insee 2022



La comparaison des CSP des salariés de 45 ans et plus révèle que la **chimie et l'industrie emploient proportionnellement plus de cadres seniors (31 %)** que l'ensemble des secteurs économiques (21 %). Le secteur de la **chimie se distingue par la plus forte part de professions intermédiaires**, à 31 %, contre 24 % dans l'industrie et 21 % tous secteurs confondus. La part élevée de cadres et de professions intermédiaires dans la chimie, par rapport à l'ensemble des secteurs traduit un secteur à forte composante technique et managériale, où l'expérience des seniors semble valorisée. Par ailleurs, les secteurs de la chimie et de l'industrie comptent **nettement moins d'employés que l'ensemble des secteurs**, et légèrement plus d'ouvriers. Toutefois, la part d'ouvriers dans la chimie (31 %) reste inférieure à celle de l'industrie dans son ensemble (37 %).

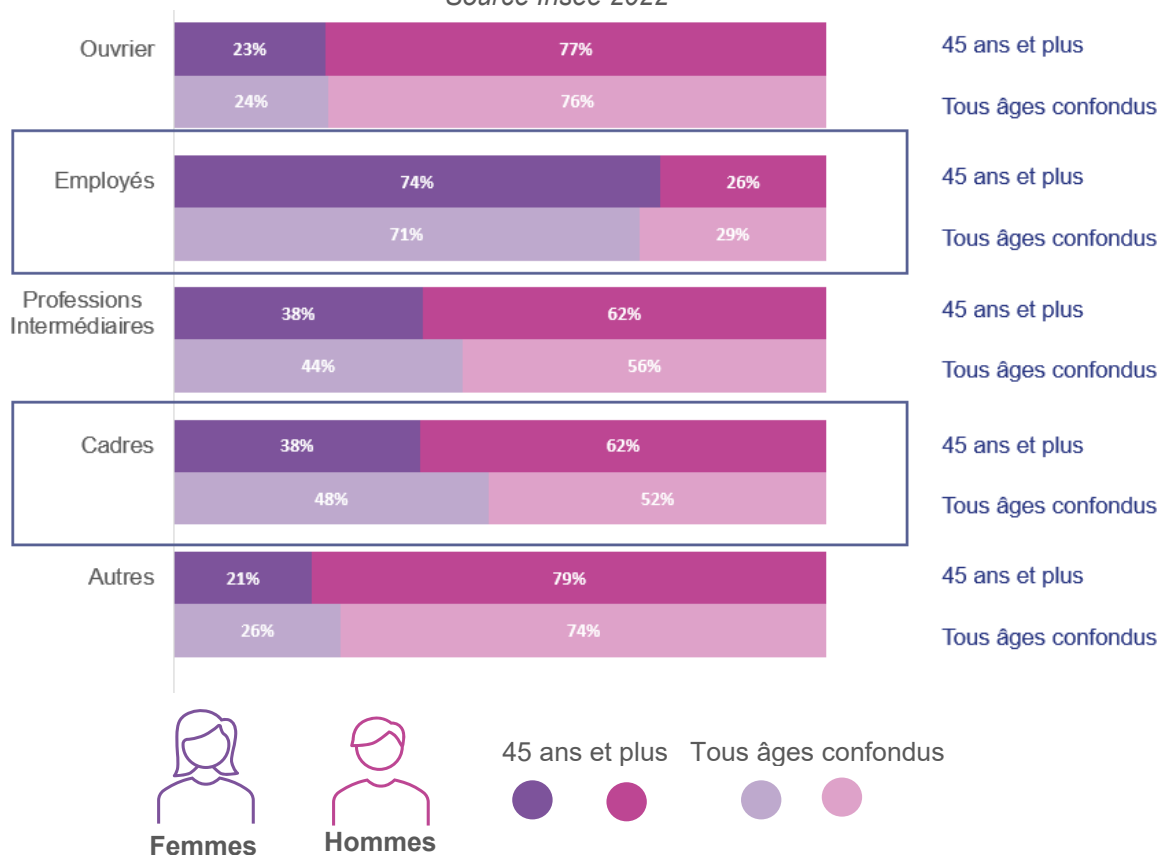


## ➤ Des inégalités professionnelles genrées renforcées avec l'âge

Les cadres et professions intermédiaires sont plus nombreux à rester en activité au-delà de 60 ans, tandis que les ouvriers quittent plus tôt le marché du travail. Cette réalité reflète probablement une usure professionnelle plus marquée ou des conditions de travail moins favorables à l'allongement de carrière pour les salariés les moins qualifiés. Les écarts de genre encore plus prononcés en seconde partie de carrière suggèrent que les femmes à ce stade pourraient évoluer dans des environnements professionnels moins accueillants pour leur genre que leurs homologues plus jeunes.

### Comparaisons socioprofessionnelles salariés de la chimie, tous âges confondus et les 45 ans et plus

Source Insee 2022



L'analyse de la répartition des salariés de 45 ans et plus selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP) et le genre met en évidence de fortes disparités. Parmi les ouvriers de 45 ans et plus, seules 23 % sont des femmes, contre 77 % d'hommes. En revanche, les femmes **sont majoritaires parmi les employés** de cette tranche d'âge, représentant 74 % contre 26 % d'hommes, ce qui reflète une **certaine persistance des inégalités de genre dans les fonctions administratives**. Les hommes de 45 ans et plus sont également largement surreprésentés parmi les cadres, avec 62 % contre 38 % de femmes. Dans certaines catégories socioprofessionnelles, les disparités de genre sont plus prononcées chez les 45 ans et plus que pour l'ensemble des âges. Notamment, les **cadres approchent presque la parité (tous âges confondus)**, avec 48 % de femmes contre 52 % d'hommes. Cependant, parmi les



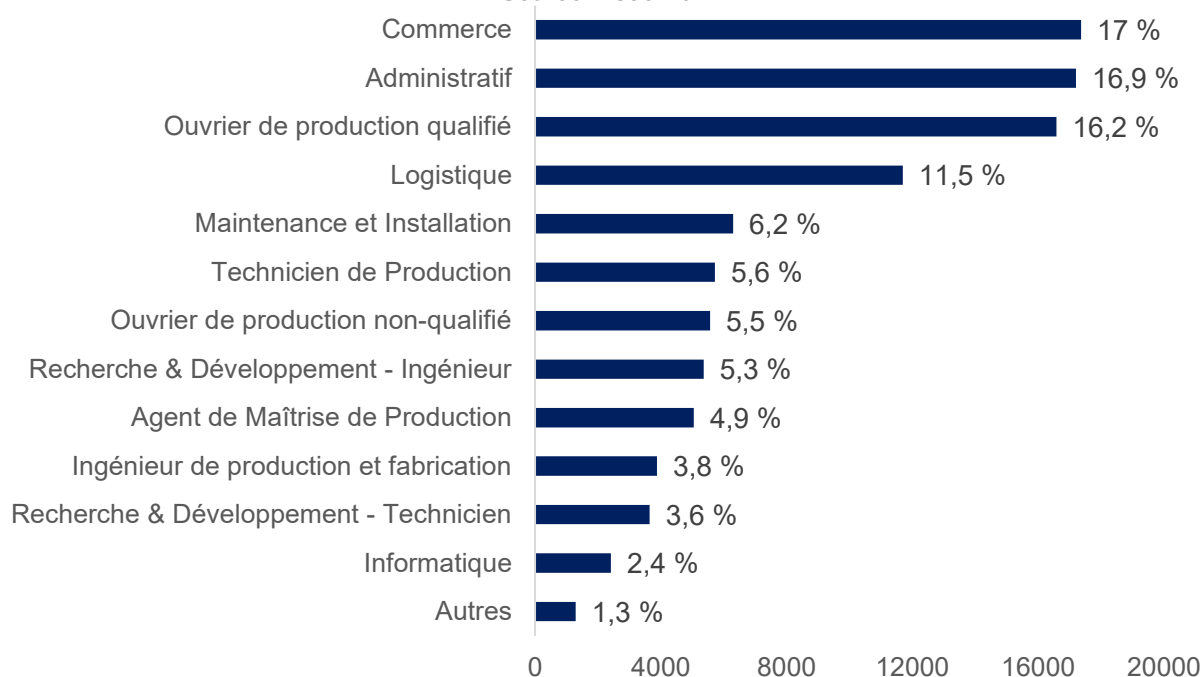
**cadres de 45 ans et plus, seules 38 % sont des femmes.** Cela suggère des difficultés accrues d'accès ou de maintien des femmes dans les postes à responsabilité au fil de la carrière.

### 2.3. Caractérisation des séniors dans les entreprises de la chimie selon leur famille de métier

- **La branche voit moins de féminisation parmi les 45 ans et plus, et moins d'ouvriers à partir de 60 ans**

#### Répartition des effectifs de salariés en seconde partie de carrière dans la chimie par famille de métier

Source Insee 2022



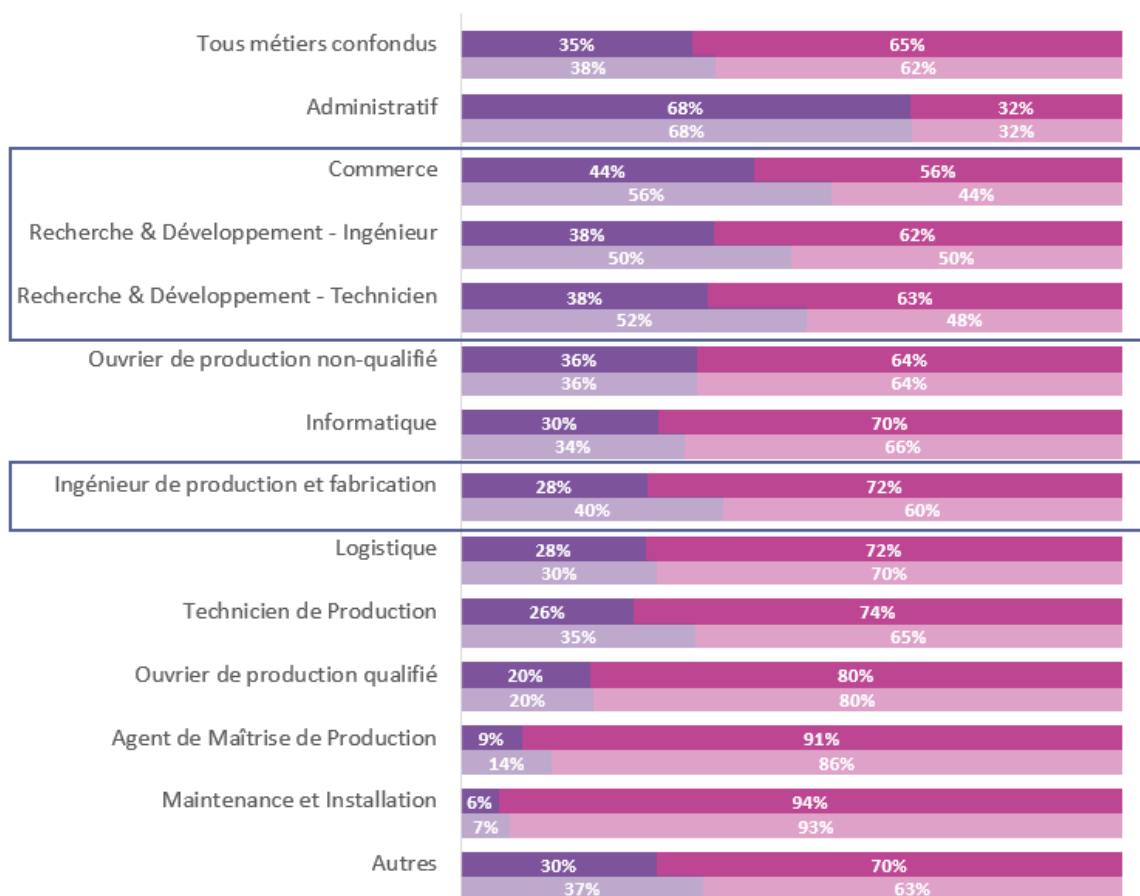
*Note de lecture : 17 % des salariés de 45 ans et plus travaillent dans la famille de métier Commerce.*

En regardant la répartition des salariés en seconde partie de carrière par famille de métier, les familles de métiers du commerce, de l'administratif et des ouvriers de production qualifiés sont celles qui regroupent le plus de salariés séniors. Au total, ces trois familles de métier regroupent la moitié des salariés en seconde partie de carrière.



## Répartition par genre et par famille de métier des 45 ans et plus et pour l'ensemble des salariés de la chimie

Source Insee 2022 et Observatoire des industries de la chimie



Femmes



Hommes

45 ans et plus

Tous âges confondus

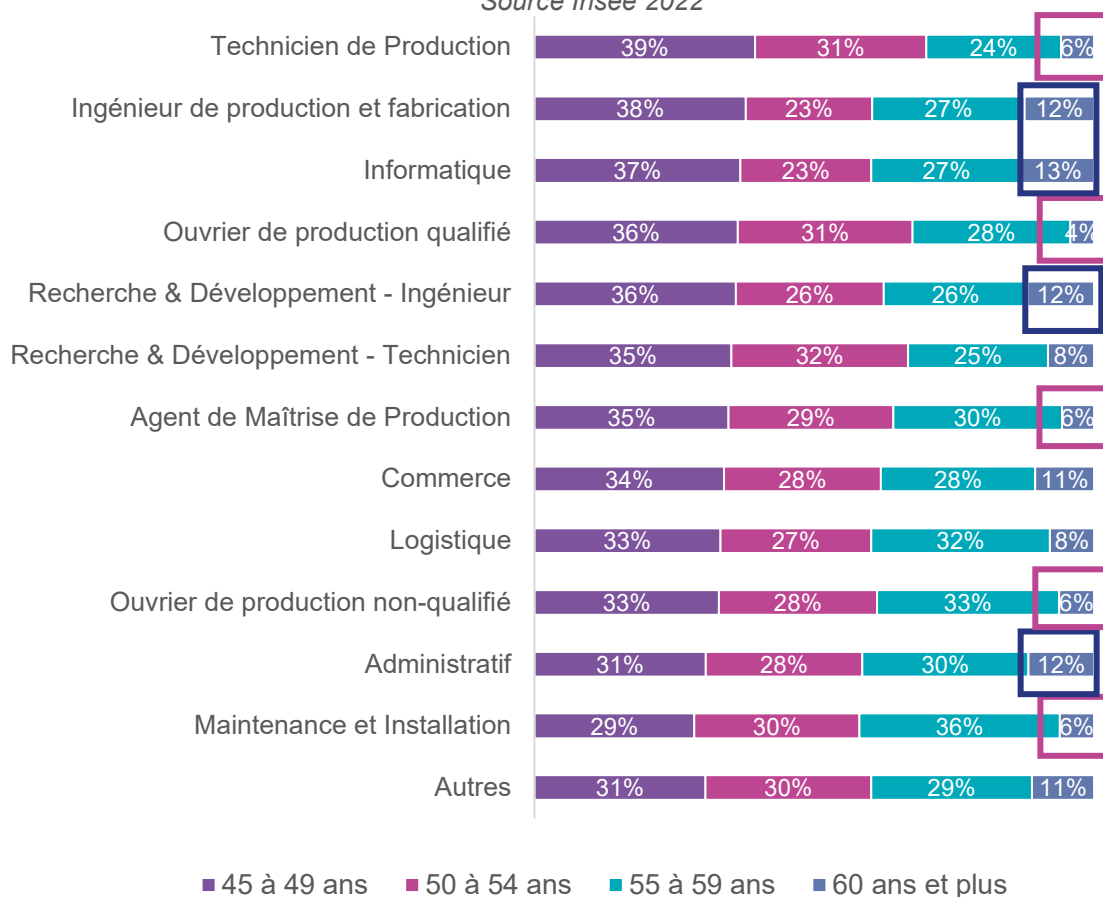


Cette même répartition, incluant la répartition hommes-femmes, montre que **les disparités de genre observées dans certaines familles de métiers persistent également pour les travailleurs en seconde partie de carrière, tout comme pour l'ensemble des salariés**. Les femmes de 45 ans et plus atteignent la parité hommes-femmes uniquement dans les postes administratifs, qui sont traditionnellement des métiers féminisés. **Toutefois, les disparités de genre sont plus marquées chez les séniors que dans l'ensemble de la population active**. En effet, 38 % des ingénieurs en recherche et développement âgés de 45 ans et plus sont des femmes, contre 50 % dans l'ensemble de la population.



## Répartition des effectifs de salariés de la chimie par tranche d'âge à partir de 45 ans et par famille de métier

Source Insee 2022



En analysant la répartition des tranches d'âges de la seconde partie de carrière par famille de métier, les salariés de 45 à 49 ans constituent la tranche d'âge majoritaire dans presque tous les métiers analysés.

À l'inverse, les salariés de 60 ans et plus demeurent globalement minoritaires, avec une représentation particulièrement faible chez les ouvriers de production qualifiés (4 %), ce qui peut traduire une **moindre présence de la tranche d'âge la plus âgée dans les métiers physiquement exigeants**. Certaines familles de métiers se distinguent toutefois par une **part plus élevée de salariés de 60 ans et plus, notamment dans les fonctions informatiques (13 %) ou administratives (12 %)**, où les conditions de travail peuvent favoriser une plus longue durée de maintien en emploi.

Les fonctions de maintenance et d'installation affichent une part significative de salariés âgés de 55 à 59 ans (36 %), témoignant d'un maintien important dans ces postes jusqu'à l'approche de la retraite. Plus largement, l'analyse de la proportion de salariés de 55 ans et plus parmi ceux âgés de 45 ans et plus permet d'identifier les familles de métiers où le maintien en emploi des travailleurs les plus expérimentés est plus marqué. Ainsi, dans la famille des métiers administratifs, 42 % des salariés de 45 ans et plus ont 55 ans ou plus, contre 32 % parmi les ouvriers de production qualifiés



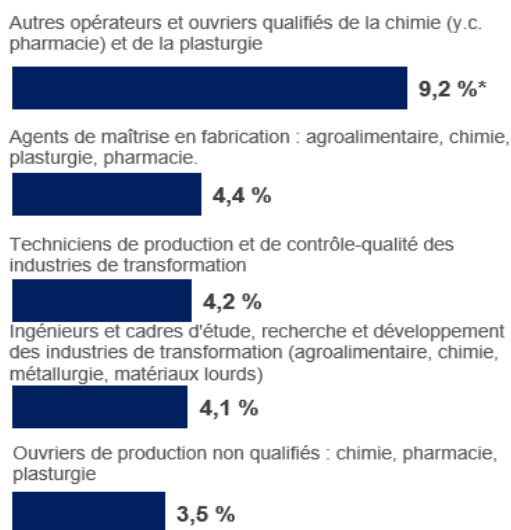
et 36 % chez les agents de maîtrise de production. Parmi certaines familles de métier, les travailleurs partent plus tôt à la retraite, ayant l'explication possible de conditions de travail plus exigeantes **de certains métiers**.

## 2.4. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leur métier

- Une prédominance des métiers de production chez les seniors, mais un recul après 60 ans

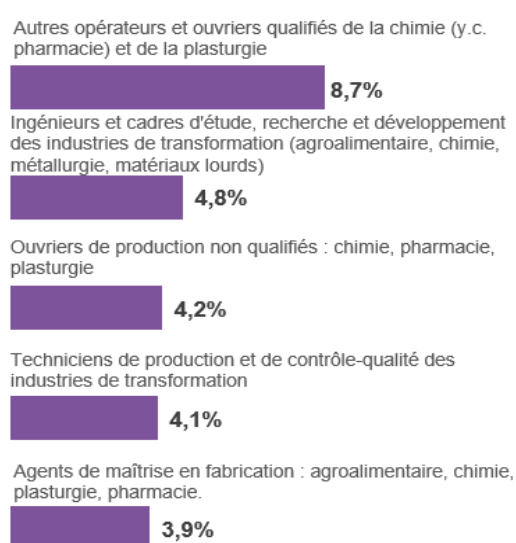
### Effectif de salariés de la chimie parmi les métiers (PCS) les plus représentés dans la chimie – 45 ans et plus

Source Insee 2022



### Effectif de salariés parmi les métiers (PCS) les plus représentés dans la chimie – Tous âges confondus

Source Insee 2022



*Note de lecture : 4,4 % des salariés de 45 ans et plus travaillent en tant qu'agent de maîtrise en fabrication.*

Les métiers qui comptent le plus grand nombre de salariés de 45 ans et plus dans le secteur de la chimie sont principalement ceux des « Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie » qui représentent 9,2 % des effectifs en seconde partie de carrière. Cette catégorie surpasse nettement les autres métiers. Les trois métiers suivants représentent également une proportion significative des salariés de 45 ans et plus, bien que leur nombre soit inférieur à celui des opérateurs qualifiés.

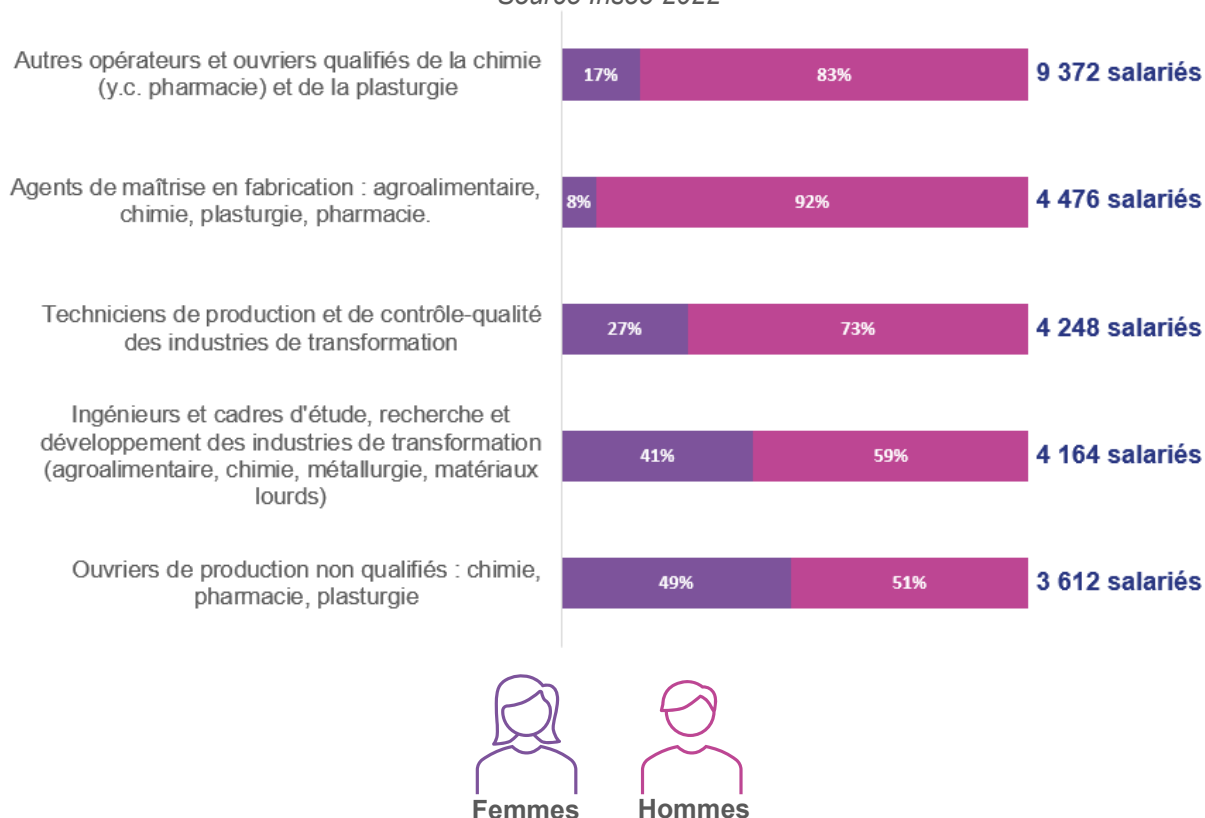
**Les cinq principaux métiers pour l'ensemble des travailleurs de la chimie et ceux de 45 ans et plus sont globalement cohérents, les mêmes métiers apparaissant dans les deux classements. La différence la plus notable concerne les ouvriers de production non qualifiés, qui représentent 3,5 % des seniors et 4,2 % de l'ensemble des travailleurs.** Cela concorde avec l'idée que les travailleurs plus âgés partent à la retraite plus tôt pour certains métiers dont les conditions de travail seraient plus exigeantes.



➤ **Une évolution des métiers avec l'âge et un renforcement des écarts hommes-femmes**

**Répartition femmes-hommes des salariés de la chimie de 45 ans et plus parmi les métiers les plus représentés**

Source Insee 2022



Les données révèlent d'importantes disparités de genre au sein des métiers les plus représentés dans la chimie chez les salariés de 45 ans et plus. Les **fonctions techniques et qualifiées restent largement masculines**, à l'image des « Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie » (83 % d'hommes) ou des « Agents de maîtrise en fabrication » (92 % d'hommes). Les métiers de « Techniciens de production et de contrôle qualité » et d'« Ingénieurs et cadres d'étude » présentent également une majorité d'hommes, bien que la part de femmes y soit un peu plus élevée, atteignant respectivement 27 % et 41 %. Globalement, les **femmes de 45 ans et plus sont davantage présentes dans les fonctions les moins qualifiées**, comme celles d'ouvriers de production non qualifiés, où elles représentent 49 % des effectifs.

Cette configuration traduit une **persistance des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, qui tend même à se renforcer avec l'âge**, notamment en ce qui concerne l'accès aux métiers valorisés ou la possibilité de prolonger l'activité professionnelle dans de bonnes conditions.



### Top 3 des métiers de la chimie les plus représentés par tranche d'âge à partir de 45 ans\*

Source Insee 2022

45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 à 59 ans	60 ans et plus
<b>3 588 salariés – 10,3 %*</b>	<b>3 012 salariés – 10,4 %</b>	<b>2 388 salariés – 8,1 %</b>	<b>528 salariés – 6,1 %</b>
Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie (y.c. pharmacie) et de la plasturgie	Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie (y.c. pharmacie) et de la plasturgie	Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie (y.c. pharmacie) et de la plasturgie	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des industries de transformation (agroalimentaire, chimie, métallurgie, matériaux lourds)
<b>1 716 salariés – 4,9 %</b>	<b>1 296 salariés – 4,5 %</b>	<b>1 416 salariés – 4,8 %</b>	<b>384 salariés – 4,4 %</b>
Techniciens de production et de contrôle-qualité des industries de transformation	Techniciens de production et de contrôle-qualité des industries de transformation	Agents de maîtrise en fabrication : agroalimentaire, chimie, plasturgie, pharmacie	Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie (y.c. pharmacie) et de la plasturgie
<b>1 560 salariés – 4,5 %</b>	<b>1 248 salariés – 4,3 %</b>	<b>1 284 salariés – 4,3 %</b>	<b>264 salariés – 3 %</b>
Agents de maîtrise en fabrication : agroalimentaire, chimie, plasturgie, pharmacie	Agents de maîtrise en fabrication : agroalimentaire, chimie, plasturgie, pharmacie	Ouvriers de production non qualifiés : chimie, pharmacie, plasturgie	Ouvriers de production non qualifiés : chimie, pharmacie, plasturgie

\*Note de lecture : Les salariés âgés de 45 à 49 ans exerçant le métier de Technicien de production et de contrôle qualité dans les industries de transformation représentent 4,9 % de l'ensemble des salariés de cette tranche d'âge.

En plus, une analyse des premiers trois métiers les plus représentés par tranche d'âge montre que **le poids d'une tranche d'âge dans les métiers techniques et manuels diminue avec l'âge**. On observe que les « Autres opérateurs et ouvriers qualifiés » de la chimie dominent largement dans toutes les tranches d'âge, représentant environ 10 % des salariés de 45 à 59 ans. Parallèlement, les « techniciens de production et de contrôle qualité des industries de transformation » sont également bien représentés, particulièrement chez les 45-49 ans (4,9 %) et 50-54 ans (4,5 %), bien qu'ils montrent une tendance à diminuer légèrement avec l'âge. À partir de 60 ans, les effectifs se réduisent, et les Ingénieurs et cadres d'étude prennent la tête des métiers les plus représentés dans cette tranche d'âge (6,1 %), bien que ce groupe reste limité en nombre (528 salariés). Cette répartition met en évidence une forte présence des métiers techniques et manuels pour les moins de 60 ans.

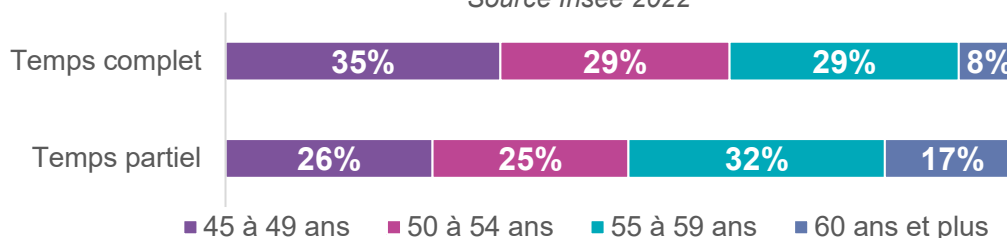


## 2.5. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon le type de contrat et le temps de travail

### ➤ Un aménagement progressif vers le temps partiel avant la retraite

#### Temps de travail des salariés de la chimie à partir de 45 ans, par tranche d'âge\*

Source Insee 2022



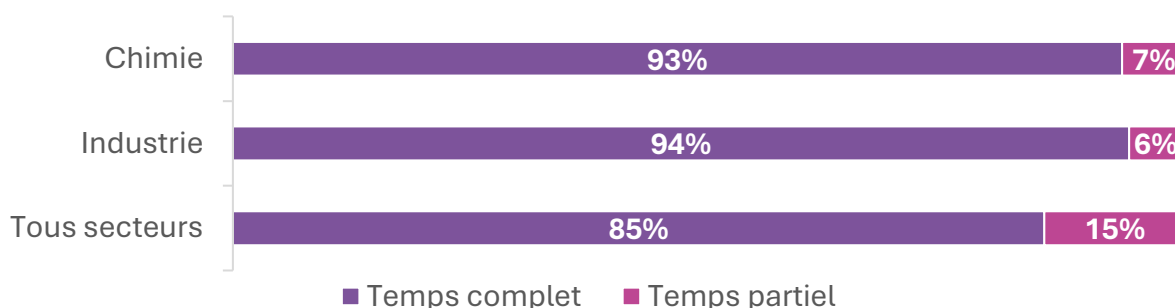
\*Les données Insee sont utilisées à la place des données Quadrat afin de pouvoir comparer la chimie avec d'autres secteurs.

Les salariés de 60 ans et plus sont en proportion nettement surreprésentés en temps partiel (17 %) par rapport au temps complet (8 %), soit plus du double. En 2022, **6,6 % des salariés en seconde partie de carrière sont en temps partiel** selon l'Insee. Ce taux s'élève à **13,1 % pour les salariés de 60 ans et plus**. Cette surreprésentation peut traduire un besoin **d'adapter le rythme de travail en fin de carrière**, que ce soit pour des raisons de santé, d'usure professionnelle ou de cumul emploi-retraite. Elle peut également refléter une volonté d'**aménagement progressif avant un départ définitif de l'activité**. Cette tendance invite à **anticiper une demande croissante de temps partiel chez les seniors**, en particulier dans un contexte de recul de l'âge légal de départ à la retraite.

Les 60 ans et plus sont aussi moins en poste continu (6%), discontinu (2%), semi-continu (4%) et en poste de nuit (0 %) que les 45 ans et moins (9 %, 5 %, 8 % et 1 % des effectifs).<sup>21</sup>

#### Répartition des salariés de 45 ans et plus selon le temps de travail dans la chimie, l'industrie et l'ensemble des secteurs\*

Source Insee 2022

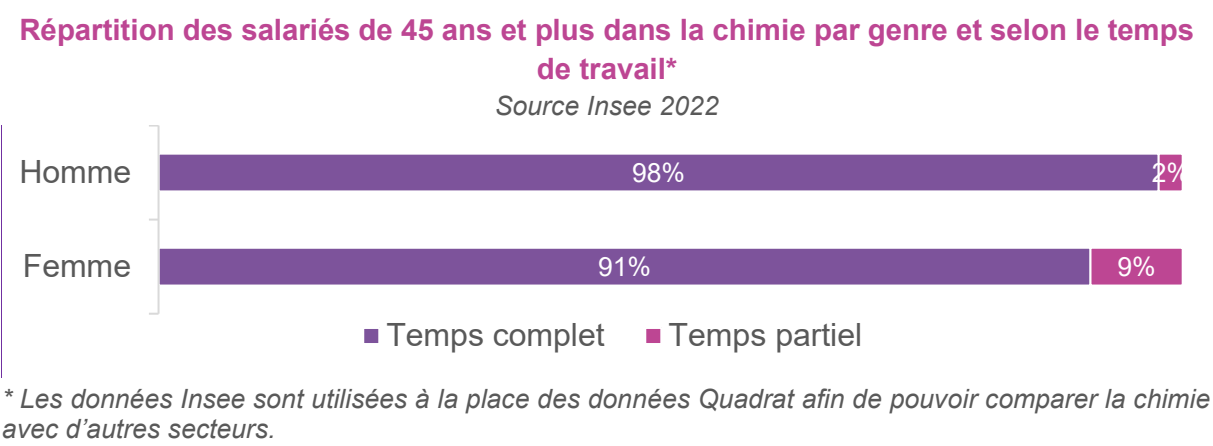


\*Les données Insee sont utilisées à la place des données Quadrat afin de pouvoir comparer la chimie avec d'autres secteurs.

<sup>21</sup> Données Quadrat 2024



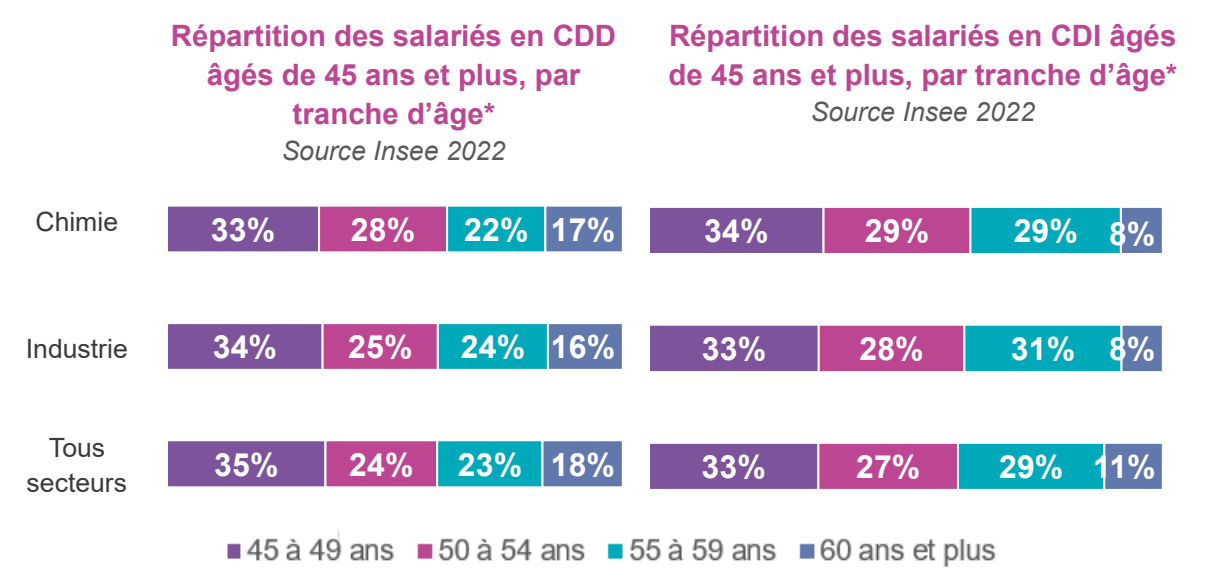
Parmi les salariés de 45 ans et plus, la répartition entre temps plein et temps partiel dans le secteur de la chimie est similaire à celle observée dans le reste de l'industrie. En revanche, **la part des contrats à temps partiel est deux fois plus élevée dans l'ensemble de l'économie.**



Parmi les salariés de 45 ans et plus, les femmes sont quatre fois plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel : 9 % contre 2 %. Cependant, le temps plein reste largement majoritaire pour les deux sexes : il concerne 98 % des hommes de 45 ans et plus et 91 % des femmes de la même tranche d'âge.

➤ **Une structure contractuelle stable, mais des variations selon l'âge**

Tous âges confondus, le rapport de branche indique qu'en 2024, près de 94 % des salariés sont en CDI. Parmi les salariés de 45 ans et plus, cette proportion est encore plus marquée, atteignant 97 % dans la branche en 2022. Globalement, la part des salariés de la chimie en CDD est très faible, à 4,50 % en 2022 pour tous les salariés et 1,80 % pour les 45 ans et plus.

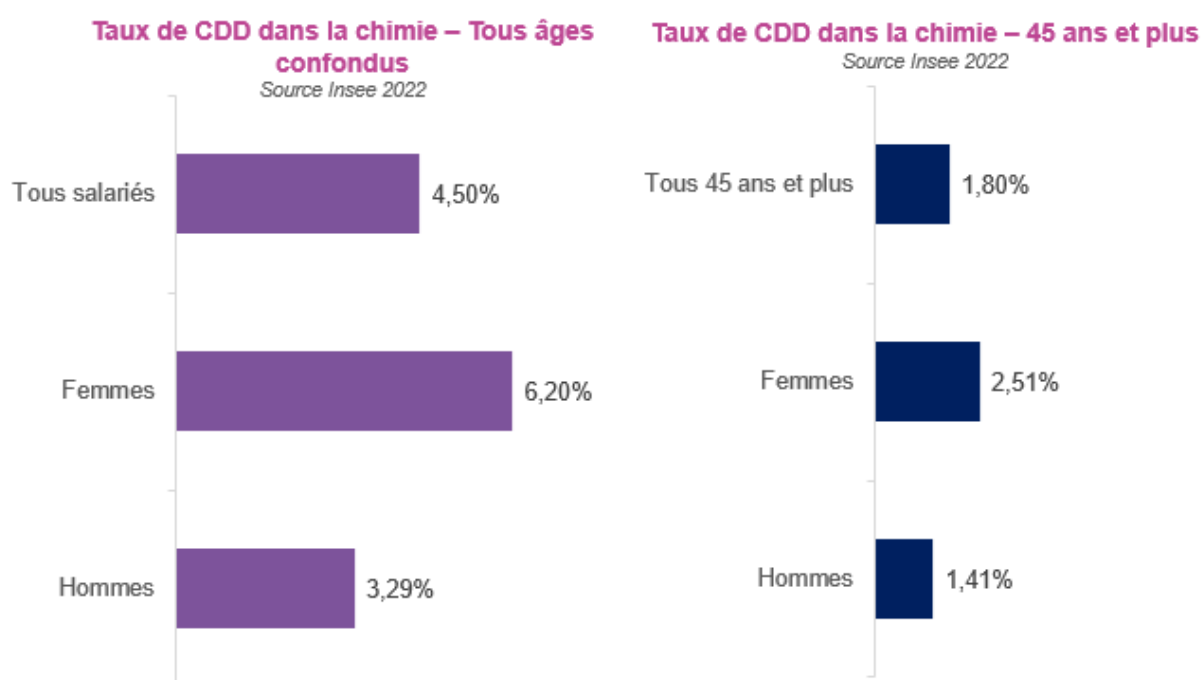


\* Les données Insee sont utilisées à la place des données Quadrat afin de pouvoir comparer la chimie avec d'autres secteurs.



Cependant, la répartition par âge fait apparaître une évolution notable avec l'avancée en âge. **Si les CDI restent prédominants entre 45 et 59 ans, la part des salariés de la chimie de 60 ans et plus en CDI chute à seulement 8 %.** À l'inverse, **cette tranche d'âge est deux fois plus représentée dans les CDD (17 %) que dans les CDI**, et majoritaire dans les autres formes de contrat (30 %). Cela reflète un **recours croissant à des statuts plus flexibles ou spécifiques** (portage, missions ponctuelles, etc.) en fin de carrière.

En comparant l'industrie de la chimie à la filière industrielle et à l'ensemble des secteurs de l'économie, on observe que les répartitions par tranche d'âge sont globalement similaires entre la chimie et l'industrie, tant pour l'ensemble des salariés que pour les salariés en CDD. En revanche, **parmi les salariés en CDI âgés de 45 ans et plus, la part des 60 ans et plus est plus élevée dans l'ensemble des secteurs de l'économie avec 11 % des salariés de 45 ans et plus en CDI ont 60 ans ou plus, contre 8 % dans la filière industrielle au sens large et dans l'industrie de la chimie.**



*\*Les données Insee sont utilisées à la place des données Quadrat afin de pouvoir comparer la chimie avec d'autres secteurs.*

L'analyse selon le genre et l'âge montre que, bien que les femmes aient des taux de CDD plus élevés que les hommes, **les femmes ayant 45 ans et plus sont plus de deux fois moins susceptibles d'être en CDD par rapport à l'ensemble des femmes**, avec un taux de 2,51 % contre 6,20 %. Bien que la part des personnes en seconde partie de carrière sous contrat CDD reste faible (1,80%), il convient de noter que les femmes de 45 ans et plus sont plus susceptibles d'être en CDD que les hommes : 2,51 % contre 1,41 %.

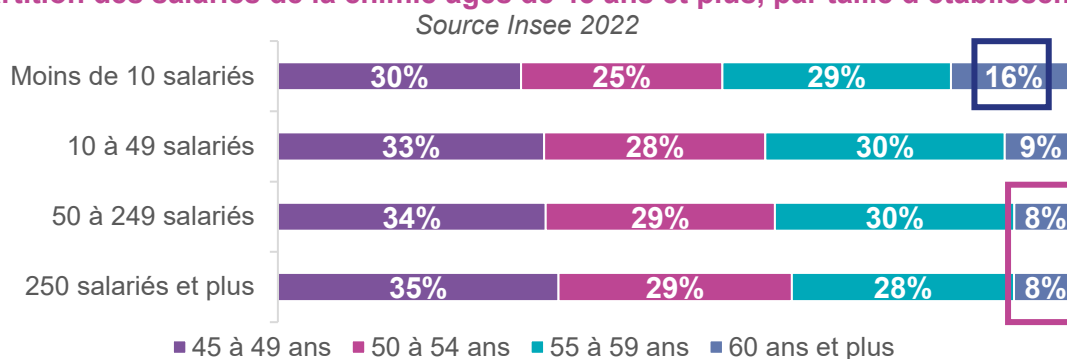


## 2.6. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon la taille d'établissement

### ➤ La répartition des salariés selon la taille des établissements varie peu en fonction de l'âge

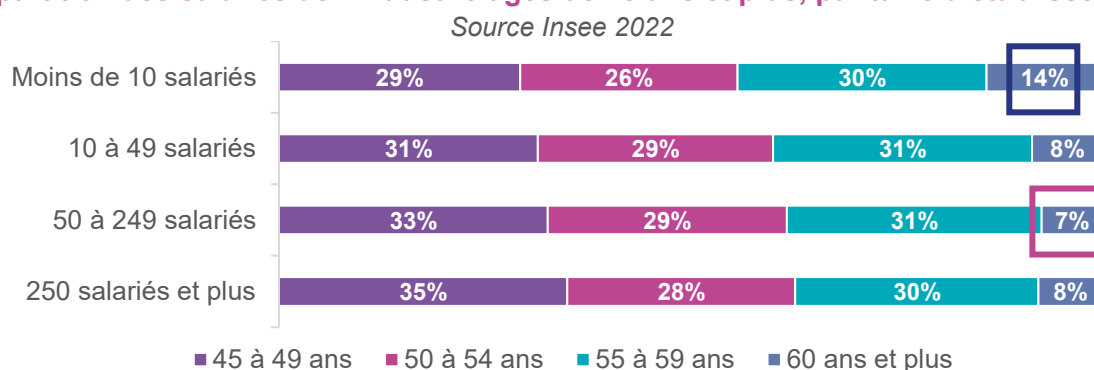
La répartition par tranche d'âge des salariés âgés de 45 ans et plus est relativement homogène entre les différentes tranches d'âge jusqu'à celle des 60 ans et plus, que ce soit dans la chimie, l'industrie ou l'ensemble des secteurs de l'économie.

#### Répartition des salariés de la chimie âgés de 45 ans et plus, par taille d'établissement



Dans les établissements de **moins de 10 salariés**, **16 % des salariés en seconde partie de carrière ont 60 ans et plus**, soit une proportion deux fois plus élevée que dans les entreprises de **50 à 249 salariés** (8 %) et dans les très grands établissements (8 %). À l'inverse, la part des 45-49 ans croît avec la taille, de 30 % dans les plus petites structures, à 35 % dans les grandes entreprises. Les deux autres tranches d'âge (50-54 et 55-59 ans) restent assez stables autour de 25–30 % quelle que soit la taille.

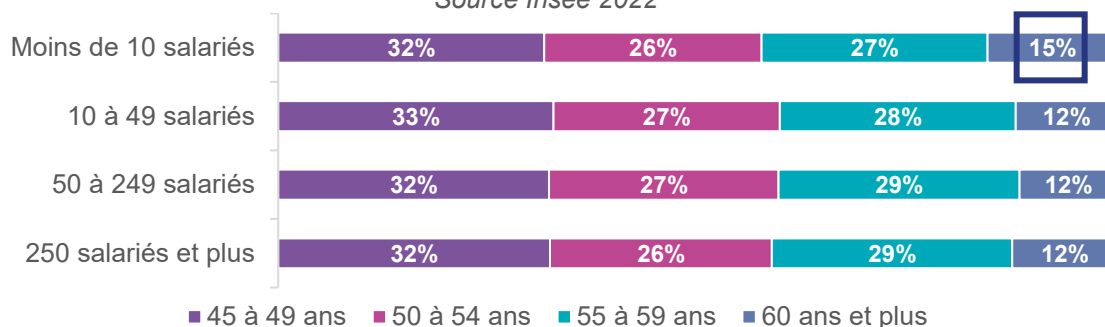
#### Répartition des salariés de l'industrie âgés de 45 ans et plus, par taille d'établissement





## Répartition de salarié de l'ensemble des secteurs, âgés de 45 ans et plus, par taille d'établissement

Source Insee 2022



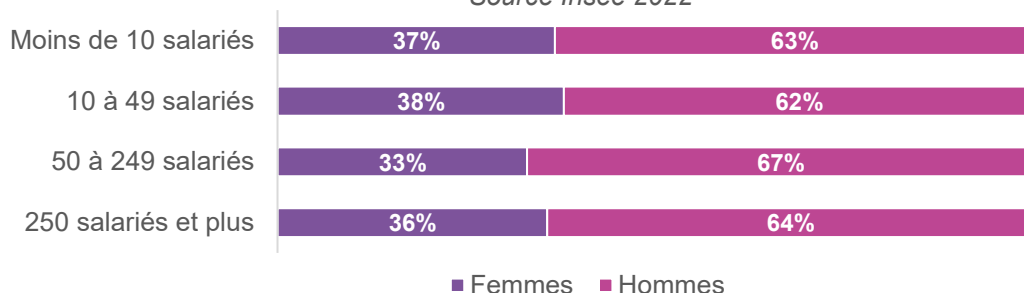
**Dans ces trois périmètres, la part des salariés de 60 ans et plus est la plus élevée dans les établissements de moins de 10 salariés.** Cet écart est particulièrement marqué dans la chimie et l'industrie, où les 60 ans et plus représentent respectivement 16 % et 14 % des salariés de 45 ans et plus dans les petits établissements, contre seulement 7 % à 9 % dans les structures de plus grande taille. La proportion plus élevée de chefs d'entreprise dans les petits établissements peut constituer un élément d'explication.

### ➤ Une répartition hommes-femmes stable, quelle que soit la taille des établissements

Les trois graphiques mettent en évidence la répartition femmes-hommes parmi les salariés de 45 ans et plus, en fonction de la taille des établissements, pour la chimie, l'industrie au sens large et l'ensemble des secteurs.

## Répartition par genre et par taille d'établissement des salariés de la chimie âgés de 45 ans et plus

Source Insee 2022

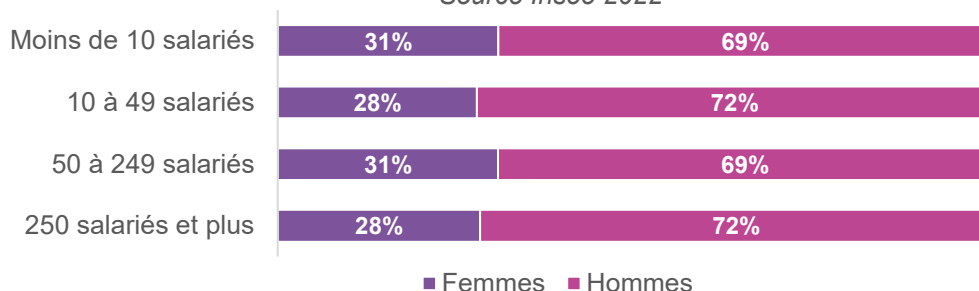


Dans la branche chimie, les hommes représentent entre 62 % et 67 % des effectifs de salariés âgés de 45 ans et plus, quelle que soit la taille de l'établissement. La part des femmes oscille ainsi de 33 % (50 à 249 salariés) à 38 % (10 à 49 salariés), avec un léger reflux au sein des établissements de taille intermédiaire.



### Répartition par genre et par taille d'établissement des salariés de l'industrie âgés de 45 ans et plus

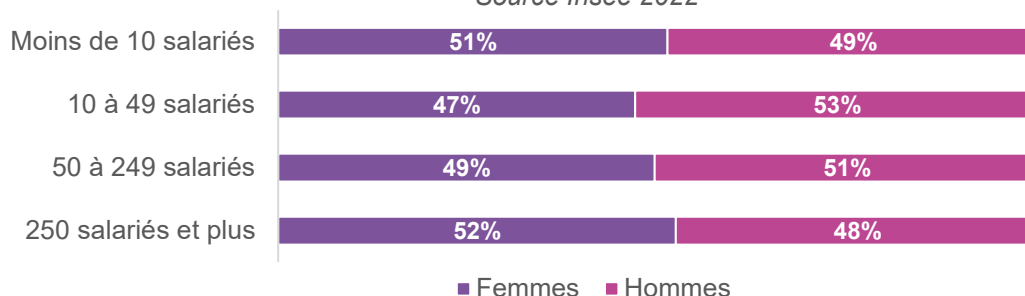
Source Insee 2022



Dans l'industrie, la prédominance des hommes est encore plus marquée avec entre 69 % et 72 % d'hommes parmi les salariés en seconde partie de carrière, et seulement 28 à 31 % de femmes, sans grande variation selon la taille des sites.

### Répartition par genre et par taille d'établissement des salariés de l'ensemble des secteurs, âgés de 45 ans et plus

Source Insee 2022



La répartition par taille d'établissement des salariés âgés de 45 ans et plus, dans la chimie, l'industrie et l'ensemble des secteurs de l'économie, montre que **la taille de l'établissement semble avoir peu d'influence sur la composition genrée des effectifs en seconde partie de carrière**. Les écarts observés entre les périmètres s'expliquent davantage par le niveau global de féminisation des secteurs. La chimie étant plus féminisée que l'industrie dans son ensemble, il est logique que la part des femmes y soit comprise entre 33 % et 38 %, contre 28 % à 31 % dans l'ensemble de la filière industrielle. L'industrie reste un univers majoritairement masculin après 45 ans. Cela peut refléter des filières de formation historiquement genrées.

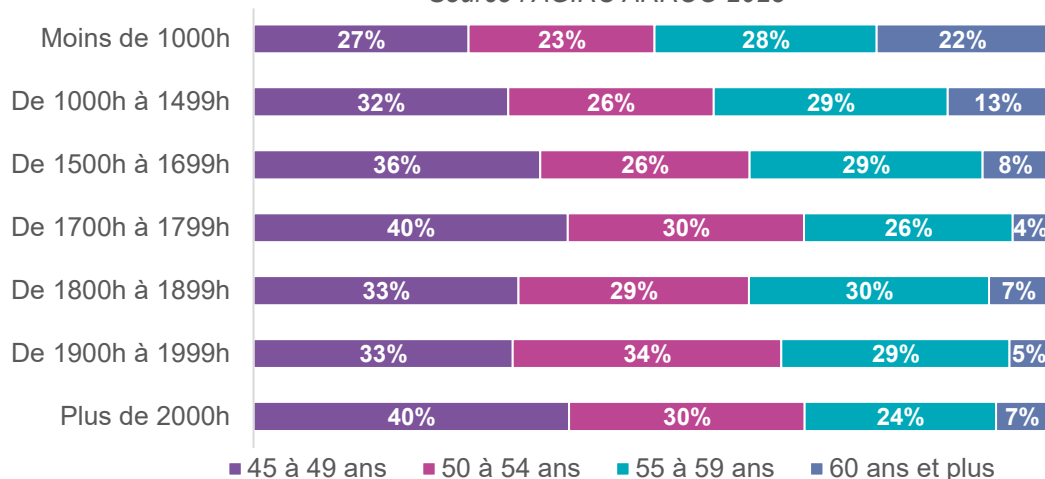


## 2.7. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon leurs heures de travail

### ➤ Des volumes horaires en recul en fin de carrière dans la chimie

#### Nombre d'heures travaillées par tranche d'âge dans l'industrie de la chimie

Source l'AGIRC ARRCO 2023



En 2022, le nombre moyen d'heures travaillées par an dans la chimie pour les salariés de 45 ans et plus s'élève à 1 684 heures en CDI et 1 022 heures en CDD, contre 1 664 heures pour les CDI et 1 030 heures pour les CDD tous âges confondus. Puisque les salariés en seconde partie de carrière sont moins nombreux en CDD que d'autres salariés, la moyenne tous contrats confondus est plus élevée pour les 45 ans et plus, avec 1 668 heures pour les 45 ans et plus et 1 587 heures pour tous les salariés de la chimie. La moyenne pour les 45 ans et plus au sein de l'industrie est à 1 651 heures et 1 502 heures pour tous les secteurs.

L'analyse du nombre moyen d'heures travaillées en 2022 par tranches d'âge parmi les travailleurs en seconde partie de carrière montre que **les travailleurs de 45 à 49 ans constituent une proportion plus élevée des seniors travaillant plus de 2 000 heures par an**, à hauteur de 40 %, et sont moins représentés parmi ceux travaillant 1 000 heures ou moins. À l'inverse, **les travailleurs de 60 ans et plus représentent 22 % des travailleurs en seconde partie de carrière effectuant moins de 1 000 heures**, mais seulement 7 % de ceux travaillant 2 000 heures ou plus. A mesure que l'âge progresse, on observe une **baisse du volume horaire**, particulièrement marquée après 60 ans. Cela reflète à la fois une **transition progressive vers la retraite**, un recours plus fréquent au temps partiel ou à des formes d'aménagement de fin de carrière, ainsi qu'une possible baisse de la capacité ou du souhait à maintenir des rythmes de travail élevés. Ainsi, si la seconde partie de carrière reste globalement active, elle est marquée par une diversité de situations en fonction de l'âge et du type de contrat.



➤ **Le recul progressif du temps de travail hebdomadaire avec l'avancée en âge**

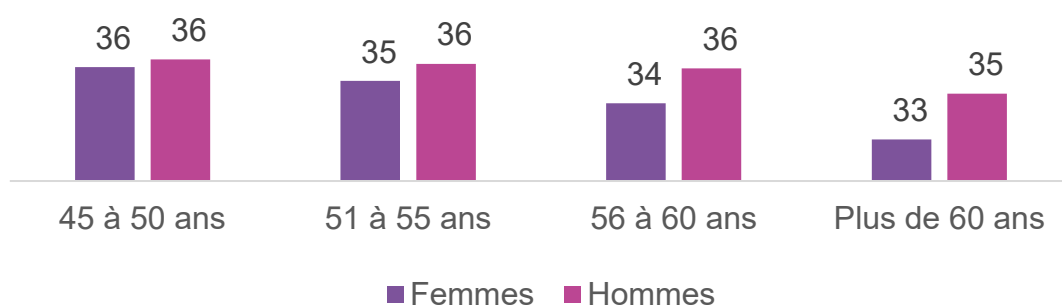
**Temps de travail par semaine des salariés âgés de 45 ans et plus dans l'industrie de la chimie, selon le genre**

Source l'AGIRC ARRCO 2023



**Durée horaire moyenne hebdomadaire de travail des salariés âgés de 45 ans et plus dans l'industrie de la chimie, selon le genre et la tranche d'âge\***

Source l'AGIRC ARRCO 2023



\* Les cadres forfait jour sont intégrés par des estimations Agirc Arrco de leur nombre de jours travaillés par an.

Lorsqu'on analyse le nombre d'heures travaillées par semaine selon le genre et la tranche d'âge chez les 45 ans et plus, **ce sont les personnes âgées de 45 à 50 ans qui travaillent le plus**, avec 35,6 heures par semaine pour les femmes et 35,9 heures pour les hommes. **Le nombre d'heures hebdomadaires diminue ensuite avec l'âge, pour chaque genre.** Chez les 60 ans et plus, les femmes travaillent en moyenne 33,3 heures par semaine, contre 34,8 heures pour les hommes. De manière générale, les femmes de 45 ans et plus travaillent légèrement moins d'heures par semaine que les hommes. Parmi tous les groupes analysés, ce sont les femmes de 60 ans et plus qui travaillent le moins, avec 33,3 heures hebdomadaires en moyenne.



## 2.8. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon l'inactivité

### ➤ Des durées d'inactivité qui augmentent avec l'âge

#### Durée moyenne de jours d'inactivités dans la chimie\*, tous âges confondus

Source l'AGIRC ARRCO 2024

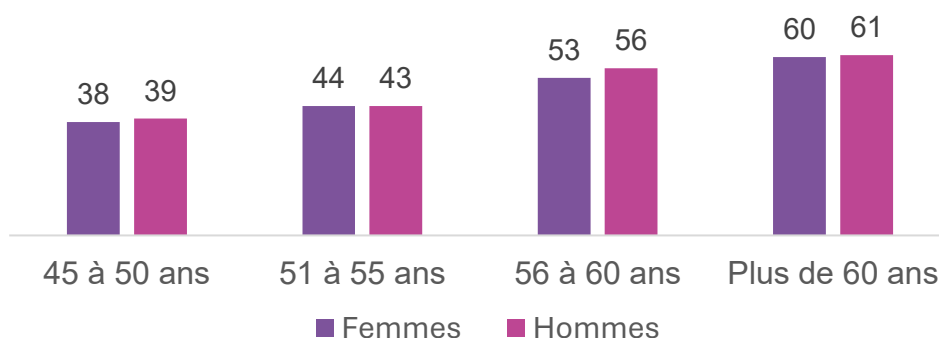


\* Nombre moyen parmi les salariés ayant posé au moins un jour d'inactivité pour les motifs inclus. Les typologies d'inactivité incluses lors de cette analyse : Maladie, Temps partiel thérapeutique. (risque maladie), Congé suite à accident de travail ou de service, Invalidité catégorie 2, Congé suite à maladie professionnelle, Congé suite à un accident de trajet, Invalidité catégorie 1, Temps partiel thérapeutique (risque accident de travail), Temps partiel thérapeutique (risque maladie professionnelle), Temps partiel thérapeutique (risque accident de trajet).

En 2024, les salariés de l'industrie de la chimie ont connu en moyenne 42,3 jours d'inactivité. Les femmes ont été légèrement moins absentes que les hommes, avec une moyenne de 41,4 jours contre 43,1 jours.

#### Le nombre moyen de jours d'inactivité\* parmi les salariés ayant connu une période d'inactivité à partir de 45 ans dans la chimie

Source l'AGIRC ARRCO 2023



\* Nombre moyen parmi les salariés ayant posé au moins un jour d'inactivité pour les motifs inclus. Les typologies d'inactivité incluses lors de cette analyse : Maladie, Temps partiel thérapeutique. (risque maladie), Congé suite à accident de travail ou de service, Invalidité catégorie 2, Congé suite à maladie professionnelle, Congé suite à un accident de trajet, Invalidité catégorie 1, Temps partiel thérapeutique (risque accident de travail), Temps partiel thérapeutique (risque maladie professionnelle), Temps partiel thérapeutique (risque accident de trajet).

Lorsqu'on analyse le nombre moyen de jours d'inactivité à partir de 45 ans, par tranche d'âge, on constate que **les salariés de 45 à 50 ans ayant eu une période d'inactivité présentent une durée d'inactivité inférieure à la moyenne tous âges confondus**,

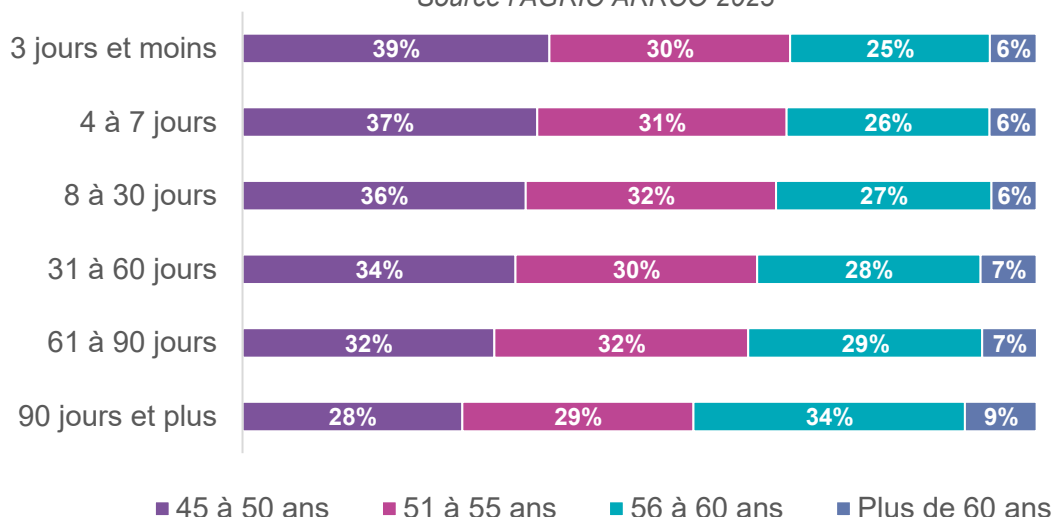


avec 38,1 jours pour les femmes et 39,3 jours pour les hommes, comparés à 41,2 jours pour tous salariés.

Dans l'ensemble des tranches d'âge à partir de 45 ans, les hommes enregistrent en moyenne un nombre de jours d'inactivité légèrement supérieur à celui des femmes, à l'exception de la tranche 51-55 ans. On observe également une augmentation marquée de l'inactivité avec l'âge. **Les salariés de 60 ans et plus sont absents en moyenne plus de 20 jours de plus que ceux de 45 à 50 ans. Cela révèle une tendance nette à l'augmentation de l'absentéisme avec l'âge.** Cette progression peut s'expliquer par une usure professionnelle accrue, des problèmes de santé plus fréquents ou un recours plus important aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

### Répartition des salariés de la chimie par tranche d'âge à partir de 45 ans et par tranche de jours d'inactivité\*

Source l'AGRIC ARRCO 2023



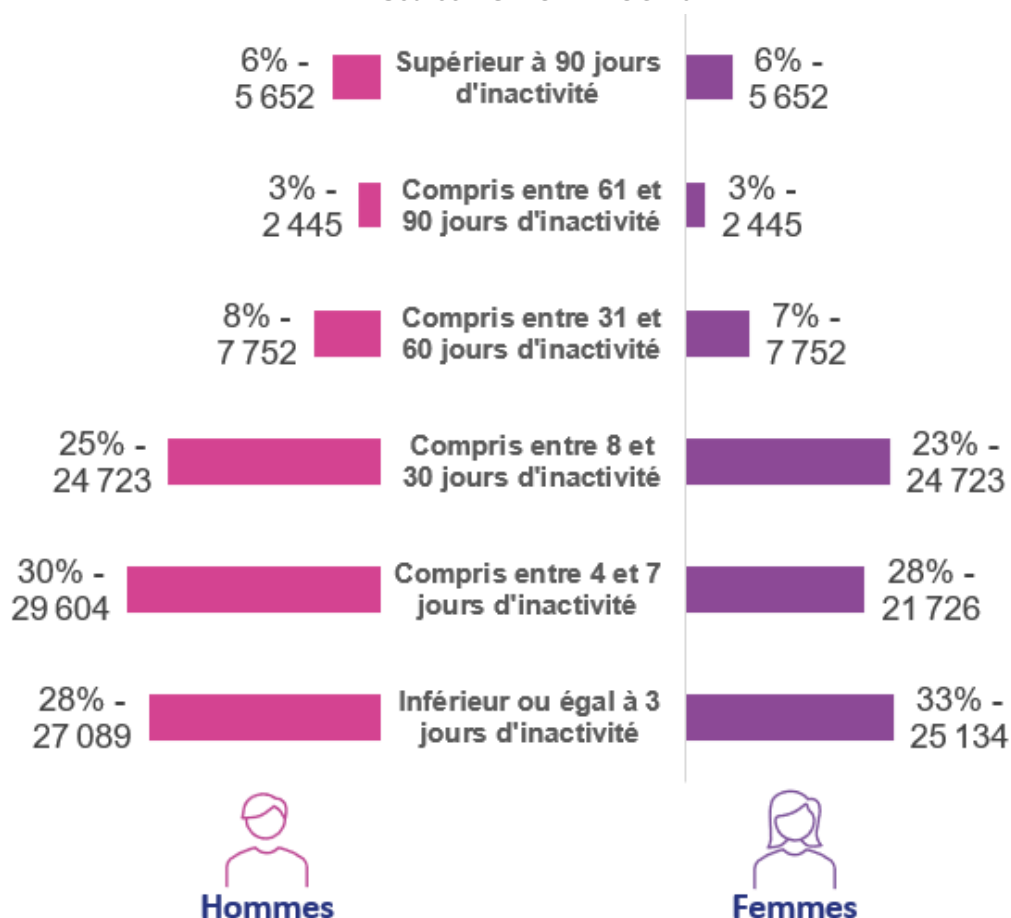
\* Nombre moyen parmi les salariés ayant posé au moins un jour d'inactivité pour les motifs inclus. Les typologies d'inactivité incluses lors de cette analyse : Maladie, Temps partiel thérapeutique. (risque maladie), Congé suite à accident de travail ou de service, Invalidité catégorie 2, Congé suite à maladie professionnelle, Congé suite à un accident de trajet, Invalidité catégorie 1, Temps partiel thérapeutique (risque accident de travail), Temps partiel thérapeutique (risque maladie professionnelle), Temps partiel thérapeutique (risque accident de trajet).

En analysant la répartition des salariés de 45 ans et plus selon la durée de leur inactivité, on constate que les 45 à 50 ans représentent la tranche majoritaire jusqu'à la catégorie des absences de 61 à 90 jours. Cela confirme l'observation selon laquelle le nombre moyen de jours d'inactivité augmente avec l'âge. Les 45 à 50 ans constituent 39 % des salariés de 45 ans et plus ayant eu 3 jours d'absence, mais seulement 27 % de ceux ayant été absents plus de 90 jours. La proportion des 51 à 55 ans reste relativement stable, tandis que les 55 à 60 ans et les 60 ans et plus prennent une part de plus en plus importante à mesure que la durée d'absence s'allonge. **Les salariés de 60 ans et plus représentent 9 % de celles et ceux ayant eu plus de 90 jours d'absence, contre seulement 6 % pour les absences de 3 jours.**



## Répartition du nombre de jours d'inactivité\* dans la chimie par tranches et genre, tous âges confondus

Source AGIRC ARRCO 2024



\* Nombre moyen parmi les salariés ayant posé au moins un jour d'inactivité pour les motifs inclus. Les typologies d'inactivité incluses lors de cette analyse : Maladie, Temps partiel thérapeutique (risque maladie), Congé suite à accident de travail ou de service, Invalidité catégorie 2, Congé suite à maladie professionnelle, Congé suite à un accident de trajet, Invalidité catégorie 1, Temps partiel thérapeutique (risque accident de travail), Temps partiel thérapeutique (risque maladie professionnelle), Temps partiel thérapeutique (risque accident de trajet).

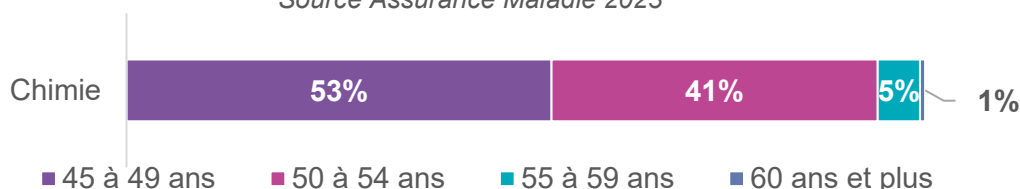
La répartition des jours d'inactivité par tranches de durée révèle **qu'une majorité des salariés qui ont vécu une période d'inactivité sont inactifs pendant moins de 7 jours au cours de l'année**. En 2023, 57 % des hommes et 61 % des femmes ayant connu une période d'inactivité ont été absents 7 jours ou moins. À l'inverse, les périodes d'inactivité les plus longues, celles de 61 jours et plus, ne concernent que 8 % des salariés inactifs. Toutefois, ce sont ces durées longues qui influencent fortement les moyennes globales présentées précédemment.



- Une concentration des accidents et maladies professionnelles dans l'industrie de la chimie chez les 45-49 ans et surreprésentation des hommes

### Répartition des accidents du travail des salariés de la chimie par tranche d'âge à partir de 45 ans\*

Source Assurance Maladie 2023<sup>22</sup>

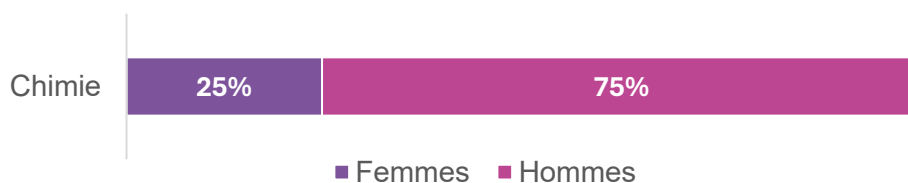


\* L'Assurance Maladie ne dispose de données par toutes les tranches d'âge en seconde partie de carrière que pour les accidents du travail.

La répartition des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles selon la tranche d'âge montre une concentration notable parmi les 45-49 ans. Cette tranche représente à elle seule, plus de la moitié (53 %) des incidents survenus chez les salariés de 45 ans et plus. **La fréquence des accidents diminue ensuite avec l'avancée en âge.** En effet, les 50-54 ans en représentent 41 %, contre seulement 5 % pour les 55-59 ans et 1 % pour les 60 ans et plus. Cette diminution peut s'expliquer par les **départs progressifs à la retraite, ainsi que par les aménagements spécifiques mis en place pour les salariés les plus âgés.**

### Répartition des accidents du travail / maladies professionnelles des salariés de la chimie tous âges confondus par genre\*

Source Assurance Maladie 2023



**L'analyse de la répartition des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles selon le genre montre que 75 % des incidents concernent des hommes, tous âges confondus.** Ce constat est en cohérence avec les données indiquant que les **métiers les plus à risque dans le secteur de la chimie sont également moins féminisés.**

<sup>22</sup> Codes NAF 2011Z, 2013B, 2015Z, 2014Z, 2016Z, 2017Z, 2020Z, 2030Z, 2051Z, 2052Z, 2053Z, 2059Z, 2041Z, 2042Z, 2110Z, 2120Z, 1041A, 1041B, 1062Z

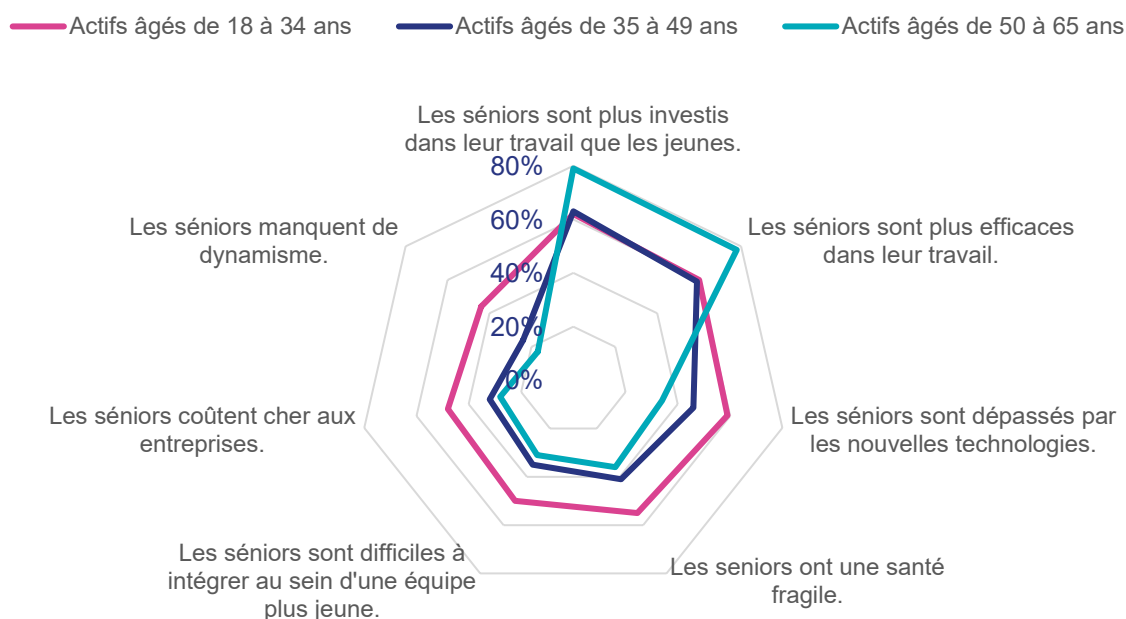


## 2.9. Caractérisation des salariés de 45 ans et plus selon la formation professionnelle et la discrimination au travail

### ➤ Discrimination liée à l'âge au travail et conséquences sur la seconde partie de carrière

#### Part des actifs en accord avec les affirmations proposées, selon la tranche d'âge en 2024

Source : *Défenseur des droits* 2024



En plus de l'impact du travail sur la santé des salariés en seconde partie de carrière, il existe également des enjeux liés à l'âgisme en entreprise et aux discriminations liées à l'âge, qui peuvent accentuer la dégradation de leurs conditions de travail. L'Organisation mondiale de la Santé estime que **l'âgisme est à l'origine de 6,3 millions de cas de dépression**.<sup>23</sup>

Selon le 17<sup>e</sup> baromètre des discriminations dans l'emploi, mené par le Défenseur des droits et l'OIT en 2024, **23 % des actifs de 50 ans et plus déclarent avoir été victimes de discrimination ou de harcèlement discriminatoire** dans le cadre de leur recherche d'emploi ou de leurs activités professionnelles, contre 31 % chez les actifs de moins de 50 ans.<sup>24</sup> Les seniors exposés à des risques psychosociaux au travail déclarent quatre fois plus souvent des discriminations ou du harcèlement discriminatoire, ceux qui méconnaissent les dangers professionnels trois fois plus, et ceux soumis à une forte pression deux fois plus. De plus, les ouvriers et employés rapportent davantage de harcèlement que les cadres et professions libérales. Parmi les seniors ayant effectivement subi une discrimination, 29 % invoquent leur âge perçu et 29 % leur état de santé ou un handicap.

<sup>23</sup> OMS - L'âgisme, un enjeu mondial : [Lien](#)

<sup>24</sup> Défenseur des droits - Les discriminations des seniors dans l'emploi : [Lien](#)



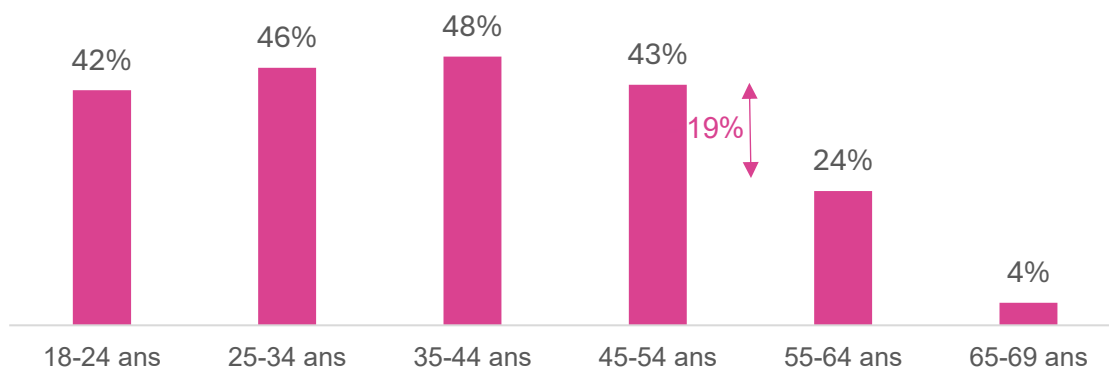
Bien que le taux de seniors ayant déclaré avoir été victimes de discrimination ou de harcèlement discriminatoire soit moins important que d'autres tranches d'âge, un rapport des Nations Unies révèle que la moitié des personnes du monde ont des attitudes âgistes envers les seniors.<sup>25</sup> En France, l'enquête Défenseur de droits révèle de **fortes différences de croyance stéréotypées vis-à-vis des seniors**, selon la tranche d'âge. Par exemple, 50 % des 18–34 ans jugent qu'il est difficile d'intégrer un senior dans une équipe plus jeune, contre 31 % des 50–65 ans. De la même façon, 59 % des 18–34 ans estiment que les seniors sont dépassés par les nouvelles technologies, contre 34 % des 50–65 ans.<sup>26</sup>

➤ **Un taux faible de formation en seconde partie de carrière, tous secteurs confondus**

La formation professionnelle joue un rôle clé pour répondre à l'obsolescence des compétences, un enjeu amplifié par les transitions écologiques et numériques. Pourtant, à partir de la tranche d'âge de 45-54 ans, le taux d'accès à la formation professionnelle tend à diminuer. En 2022, seulement 24 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont bénéficié d'une formation professionnelle.

**Taux d'accès à la formation des personnes de 18 à 69 ans selon leurs caractéristiques**

Source : [Insee 2022](#)



*Taux d'accès à la formation non-diplômante à but professionnel par tranche d'âge.*

L'accès à la formation varie également en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. En 2022, 68 % des cadres ont suivi une formation non formelle à visée professionnelle, contre 60 % des professions intermédiaires, 39 % des employés et 33 % des ouvriers.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Iris.who.int – Global Report on Agism : [Lien](#)

<sup>26</sup> Défenseur des droits - Les discriminations des seniors dans l'emploi : [Lien](#)

<sup>27</sup> Insee - Un recours plus fréquent à la formation en 2022 pour les personnes en emploi et les plus diplômées : [Lien](#)

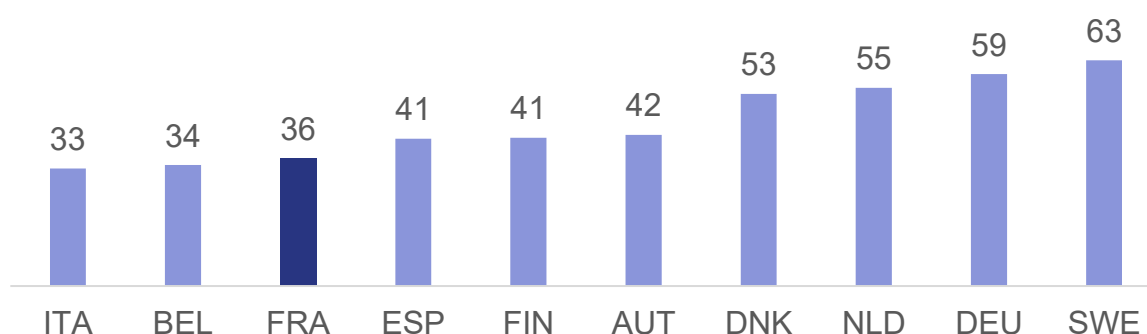


Parmi les obstacles à l'accès aux formations pour les actifs seniors, le refus de financement reste une barrière importante. Selon CEREQ<sup>28</sup> en 2015, 35 % des salariés de 50 ans et plus ont indiqué ne pas avoir suivi une formation demandée en raison d'un refus de prise en charge financière. En revanche, la plupart de l'écart n'est pas à cause des refus de prise en charge financière : en 2016, trois quarts des actifs de plus de 55 ans ont déclaré de ne pas vouloir suivre une formation.<sup>29</sup>

Le contexte européen souligne la faible participation des seniors français aux formations professionnelles. En 2022, la France se situait derrière plusieurs pays européens en termes de taux de participation à la formation continue des 55-64 ans.<sup>30</sup>

### Taux de participation à la formation continue des 55 à 64 ans en 2022 (en %)

*Source OFCE Sciences Po 2024*



**L'âgisme** peut avoir un fort impact sur la seconde partie de la carrière, notamment en **limitant l'accès à la formation continue, indispensable pour lutter contre l'obsolescence des compétences accentuée par les transitions écologiques et numériques**. À partir de 45-54 ans, le taux de participation aux dispositifs de formation décline, tombant à seulement 24 % pour les 55-64 ans en 2022. L'accès à la formation varie également en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. En 2022, 68 % des cadres ont suivi une formation non formelle à visée professionnelle, contre 60 % des professions intermédiaires, 39 % des employés et 33 % des ouvriers.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Cereq - Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise : [Lien](#)

<sup>29</sup> Dares - direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? : [Lien](#)

<sup>30</sup> OFCE – Maintien des seniors dans l'emploi en Europe : [Lien](#)

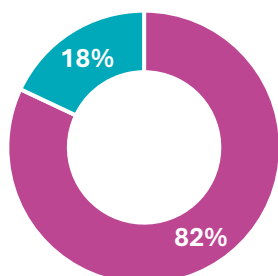
<sup>31</sup> Insee - Un recours plus fréquent à la formation en 2022 pour les personnes en emploi et les plus diplômées : [Lien](#)



## Un accès à la formation qui diminue avec l'âge au sein de la chimie

### Part de salariés de 45 ans ou moins ayant suivi une formation au cours de l'année

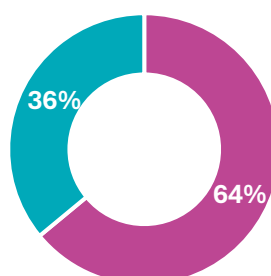
Source Données Quadrat 2024



- Part des salariés ayant suivi une formation
- Part des salariés n'ayant pas suivi une formation

### Part de salariés de plus de 45 ans ayant suivi une formation au cours de l'année

Source Données Quadrat 2024



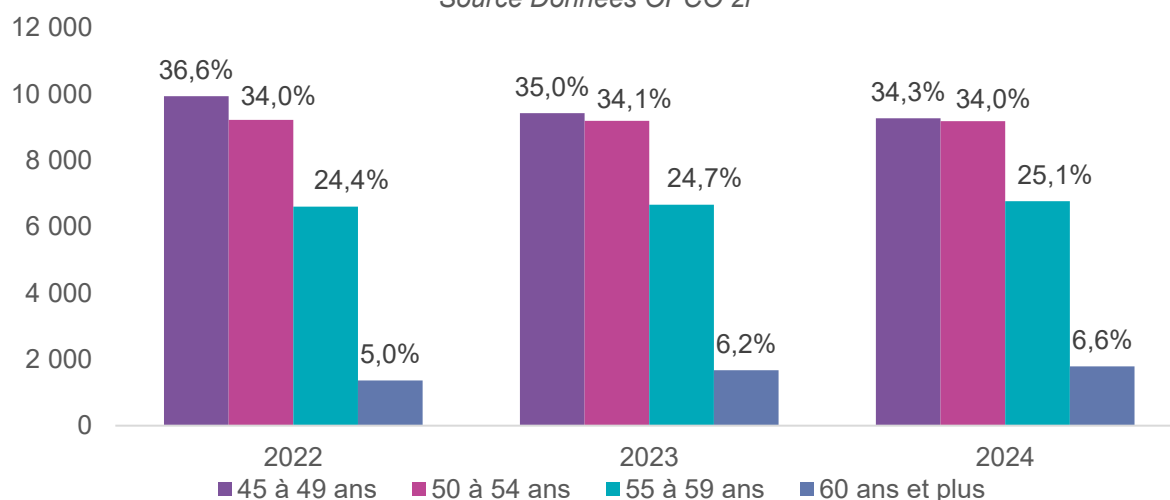
- Part des salariés ayant suivi une formation
- Part des salariés n'ayant pas suivi une formation

Dans la chimie, **les salariés de plus de 45 ans sont deux fois plus nombreux à ne pas avoir suivi de formation en 2024 que leurs collègues de 45 ans ou moins.** Cette situation pourrait s'expliquer par un moindre recours à la formation en seconde partie de carrière, ainsi que par une attention réduite portée par les responsables au développement des compétences des salariés expérimentés.

## Dans la seconde partie de carrière, les plus âgés et les femmes se forment le moins

### Répartition des actions de formation financées par l'OPCO 2i dans le secteur de la chimie, selon les tranches d'âge des bénéficiaires

Source Données OPCO 2i



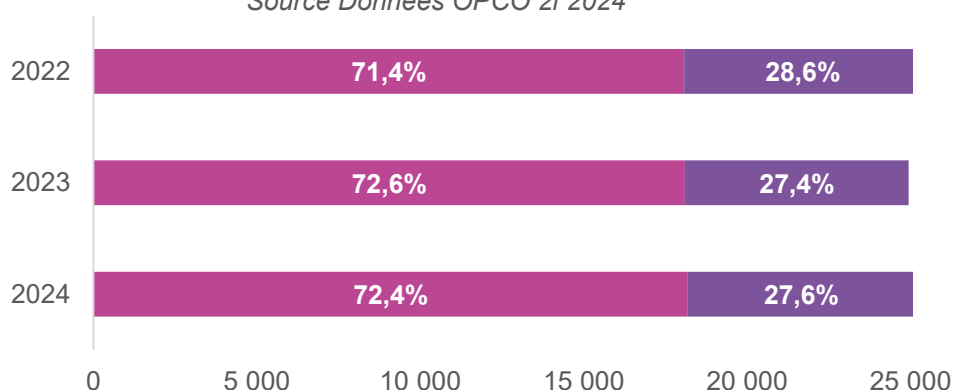
Note : Répartition des formations professionnelles financées et non-réglementaires au sein de la chimie.



Entre 2022 et 2024, les actions de formation financées par l'OPCO 2i dans le secteur de la chimie se concentrent majoritairement sur les tranches d'âge 45-49 ans et 50-54 ans, qui représentent à elles seules plus des deux tiers des bénéficiaires, avec des volumes relativement stables. Elle est suivie de près par les 50 à 54 ans. En revanche, la participation diminue nettement à partir de 55 ans. En effet, les 55-59 ans ne représentent plus qu'un quart des actions de formations financées, et les salariés de 60 ans et plus seulement 6,6 %. Si la faible représentation des 60 ans et plus peut s'expliquer par leur moindre poids dans les effectifs, la baisse marquée dès la tranche 55-59 ans suggère un moindre accès ou recours à la formation pour une population encore significative dans l'emploi. L'évolution entre 2022 et 2024 montre une certaine stabilité dans la répartition des actions de formation par tranche d'âge. La représentation des 60 ans et plus parmi les 45 ans et plus augmente légèrement, de 5 % en 2022 à 6,6 % en 2024.

### Répartition des actions de formations financées par OPCO 2i suivies au sein de la chimie par les 45 ans et plus selon le genre

Source Données OPCO 2i 2024



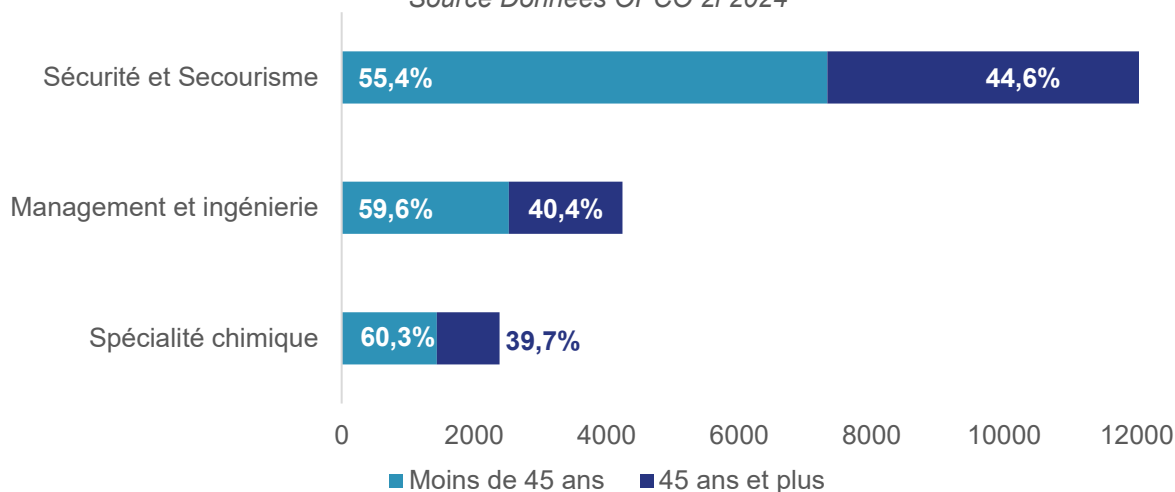
Entre 2022 et 2024, les hommes de 45 ans et plus dans le secteur de la chimie bénéficient de près de 72 % des actions de formation financées par l'OPCO 2i, contre seulement 28 % pour les femmes, une répartition restée stable sur trois ans. Cette inégalité d'accès est d'autant plus notable que les hommes ne représentent que 65 % des effectifs globaux des 45 ans et plus dans le secteur, ce qui traduit une surreprésentation masculine parmi les bénéficiaires des formations financées par OPCO 2i. En 2022, les femmes représentaient 28,6 % des personnes formées, contre 27,6 % en 2024. En nombre absolu, la participation des femmes a légèrement diminué, passant de 7 247 à 6 939. Cette sous-représentation est d'autant plus marquée lorsqu'on la compare à la part des femmes dans l'emploi en seconde partie de carrière. En 2022, elles constituaient 35 % des salariés de cette tranche d'âge, mais seulement 28,6 % des personnes formées en seconde partie de carrière.



## Des formations liées à la sécurité et le secourisme sont les plus récurrentes

### Les 3 principales spécialités de formation financées par OPCO 2i dans la chimie par tranche d'âge

Source Données OPCO 2i 2024



Note : Répartition des formations professionnelles financées et non-réglementaires au sein de la chimie. Les formations qui ne rentrent pas dans une catégorie n'y sont pas affichées.

**En 2022, les actions de formation non réglementaires financées par l'OPCO 2i dans le secteur de la chimie se concentrent principalement sur les thématiques de sécurité et secourisme, qui représentent à elles seules près de 23 % du total.** Viennent ensuite les formations en management et ingénierie (7,25 %), puis celles directement liées à la chimie (4,08 %). La répartition par tranche d'âge montre une surreprésentation des salariés de moins de 45 ans dans ces spécialités, ce qui est cohérent avec les taux globaux de formation observés selon l'âge.

Par ailleurs, la répartition par catégorie socioprofessionnelle (CSP) entre les moins de 45 ans et les 45 ans et plus, est représentative de celle observée par CSP des salariés qui se forment. Par exemple, en 2024, 6,85 % des salariés en seconde partie de carrière ayant suivi une formation financée non réglementaire étaient des employés, contre 9,20 % parmi les moins de 45 ans.



### 3. DYNAMIQUES DE RECRUTEMENT ET LES SORTIES DE LA BRANCHE DES SALAIRES DE LA CHIMIE

Au niveau des embauches des salariés expérimentés dans la branche, les femmes non-cadres expérimentées sont recrutées davantage en CDD que leurs homologues cadres, et le poids des embauches des 60 ans et plus est aussi plus important parmi les CDD. En général, les données démontrent que le recrutement dans la chimie est focalisé sur les plus jeunes et l'âge d'entrée dans la branche dépend de l'avenant.

Quant aux départs de la branche, l'âge moyen de départ à la retraite varie légèrement en fonction du genre et de la catégorie socioprofessionnelle : les femmes partent en moyenne à 62 ans et 4 mois, soit un peu plus tard que les hommes (61 ans et 10 mois), tout comme les cadres (62 ans et 2 mois) par rapport aux non-cadres. Les postes demandant un niveau d'études plus élevé et exposant à moins d'exigences, comme les fonctions administratives, sont également associés à des départs plus tardifs.

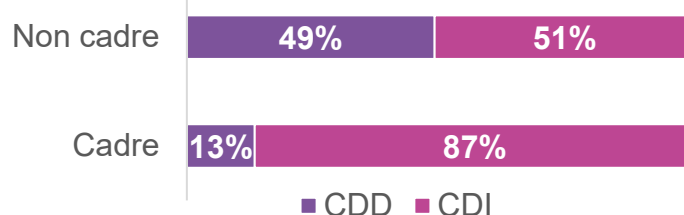
Par ailleurs, la fin de contrat à durée déterminée (CDD) est un motif de départ plus fréquent chez les non-cadres et les femmes. Les raisons de départ de la branche varient selon l'âge : les plus jeunes quittent majoritairement l'entreprise par démission, tandis que les licenciements et les départs à la retraite deviennent plus courants avec l'avancée en âge.

#### 3.1. Les embauches des salariés de 45 ans et plus

**Les femmes non-cadres expérimentées recrutées davantage en CDD que leurs homologues cadres**

**Répartition des types de contrat entre cadres et non cadre pour les nouveaux entrants dans la chimie âgés de 45 ans et plus\***

Source l'AGRIC ARRCO 2023



\* Les contrats de professionnalisation ne sont pas affichés par ce graphique.

La répartition des types de contrat entre les cadres et les non-cadres chez les nouveaux entrants de plus de 45 ans dans la branche révèle une **forte corrélation entre le statut de cadre et le type de contrat**. Ainsi, 48 % des embauches de non-cadres se font en CDD et 51 % en CDI, tandis que chez les cadres, seuls 13 % sont en CDD contre 87 % en CDI. Il convient toutefois de souligner que, de manière générale, les salariés de 45 ans et plus sont très peu nombreux à être en CDD (seulement 1,8 %). Cette répartition souligne une **tendance générale vers la stabilité de l'emploi pour les cadres**, contrairement à une plus grande flexibilité pour les non-

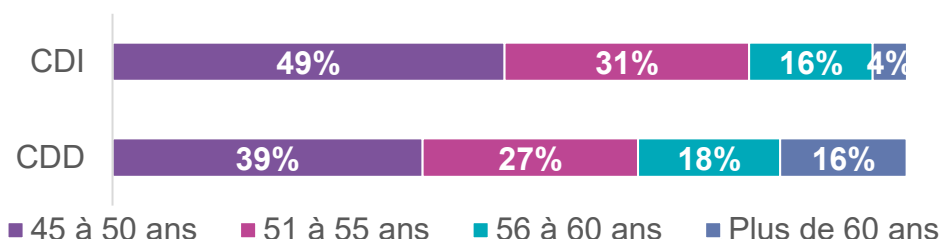


cadres, bien que le nombre global de CDD chez les travailleurs de 45 ans et plus demeure très faible.

### Les salariés de 60 ans et plus sont souvent recrutés en CDD

#### Répartition des types de contrat par tranche d'âge pour les nouveaux entrants dans la chimie âgés de 45 ans et plus\*

Source l'AGRIC ARRCO 2023



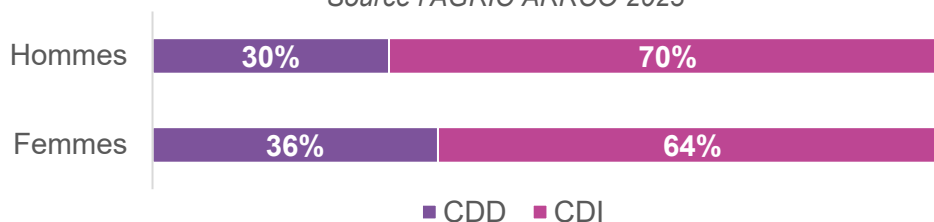
\* Les contrats de professionnalisation ne sont pas affichés par ce graphique.

Parmi les entrants âgés de 45 ans et plus dans la branche, la répartition par type de contrat montre que les 60 ans et plus sont proportionnellement quatre fois plus nombreux en CDD (16 %) que ceux en CDI (4 %). Cela suggère que les travailleurs plus âgés, **en particulier ceux de 60 ans et plus, sont davantage sollicités pour des contrats temporaires**, peut-être en raison de la perception d'une durée de carrière réduite.

### Les hommes en seconde partie de carrière accèdent davantage aux CDI que les femmes

#### Répartition des types de contrat par genre pour les nouveaux entrants dans la chimie âgés de 45 ans et plus\*

Source l'AGRIC ARRCO 2023

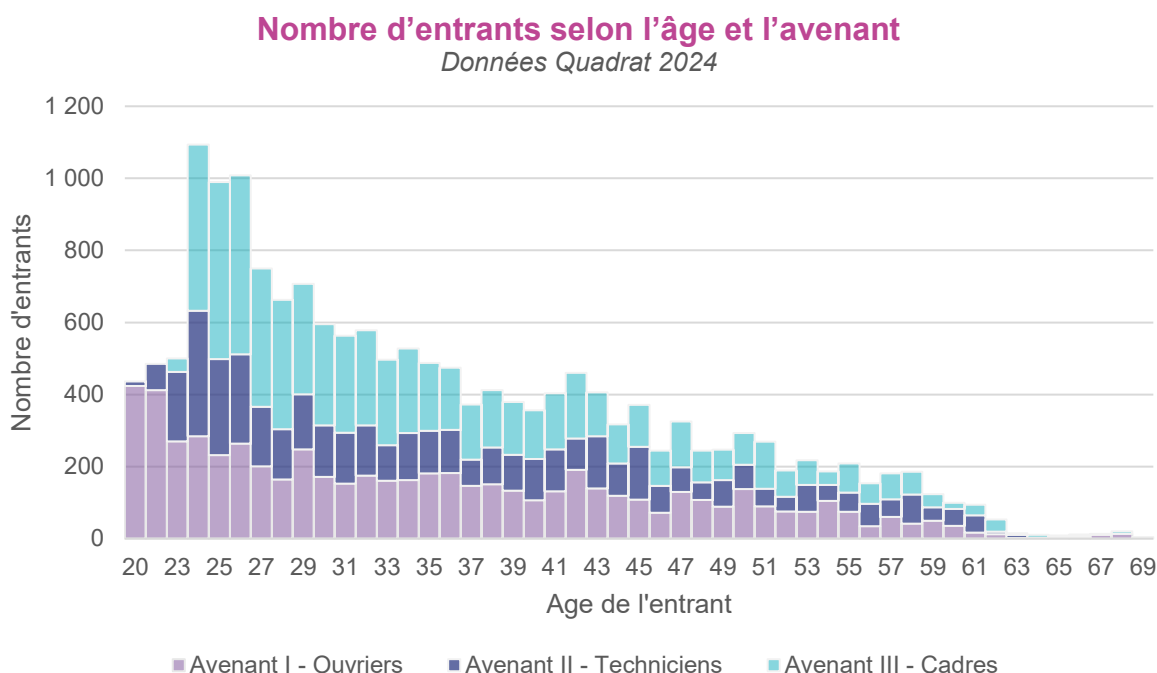


\* Les contrats de professionnalisation ne sont pas affichés par ce graphique.

Parmi les entrants de plus de 45 ans dans la branche, la **part des hommes accédant à un CDI est supérieure à celle des femmes** (70 % contre 64 %).



## Un recrutement focalisé sur les plus jeunes, l'âge dépendant de l'avenant



L'analyse des entrants dans la branche de la chimie, selon l'âge et l'avenant, montre que **la majorité des embauches ont lieu en début de carrière**, avec des pics avant 30 ans. Le taux de recrutement des salariés de plus de 50 ans en CDI est 13,6 %, contre 16,1 % dans tous les secteurs de l'économie<sup>32</sup>. Cela se retrouve dans l'ancienneté moyenne par tranches d'âge : pour les 45 ans et moins, l'ancienneté moyenne est de 6,5 ans, comparée à 14,3 ans pour les 46 à 50 ans, 18,3 ans pour les 51 à 55 ans, 22,7 ans pour les 56 à 60 ans et 24,4 pour les 60 ans et plus\*. Le recrutement au sein de la chimie se fait au début de la carrière et la majorité des salariés restent dans la chimie pour toute la carrière.

Ces pics d'entrants varient selon les catégories professionnelles : en 2024, l'âge le plus fréquent d'entrée pour les ouvriers était 20 ans, tandis qu'à cet âge on ne comptait que 13 techniciens pour 424 ouvriers et aucun cadre entrant, étant donné le nombre d'années d'études exigé pour ces avenants. Pour les cadres, le pic d'entrée se situe à 26 ans. Ce démarrage plus tardif pourrait en partie expliquer pourquoi les cadres partent en retraite plus tard.

<sup>32</sup> Rapport de branche, 2024



### 3.2. Les dynamiques des départs à la retraite

**Les femmes et les cadres partent plus tard à la retraite que les hommes et les non-cadres**

#### Age moyen du départ en retraite dans la chimie

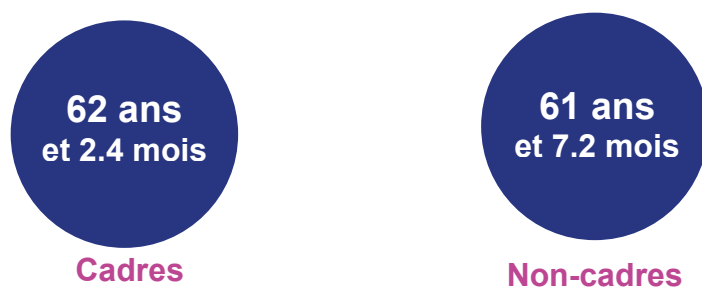
Source l'AGIRC ARRCO 2024



Dans la branche de la chimie, les hommes ont tendance à partir à la retraite plus tôt que les femmes, à 62 ans et 3 mois en moyenne.

#### Age moyen du départ en retraite dans la chimie pour les cadres et non-cadres

Source l'AGIRC ARRCO 2023



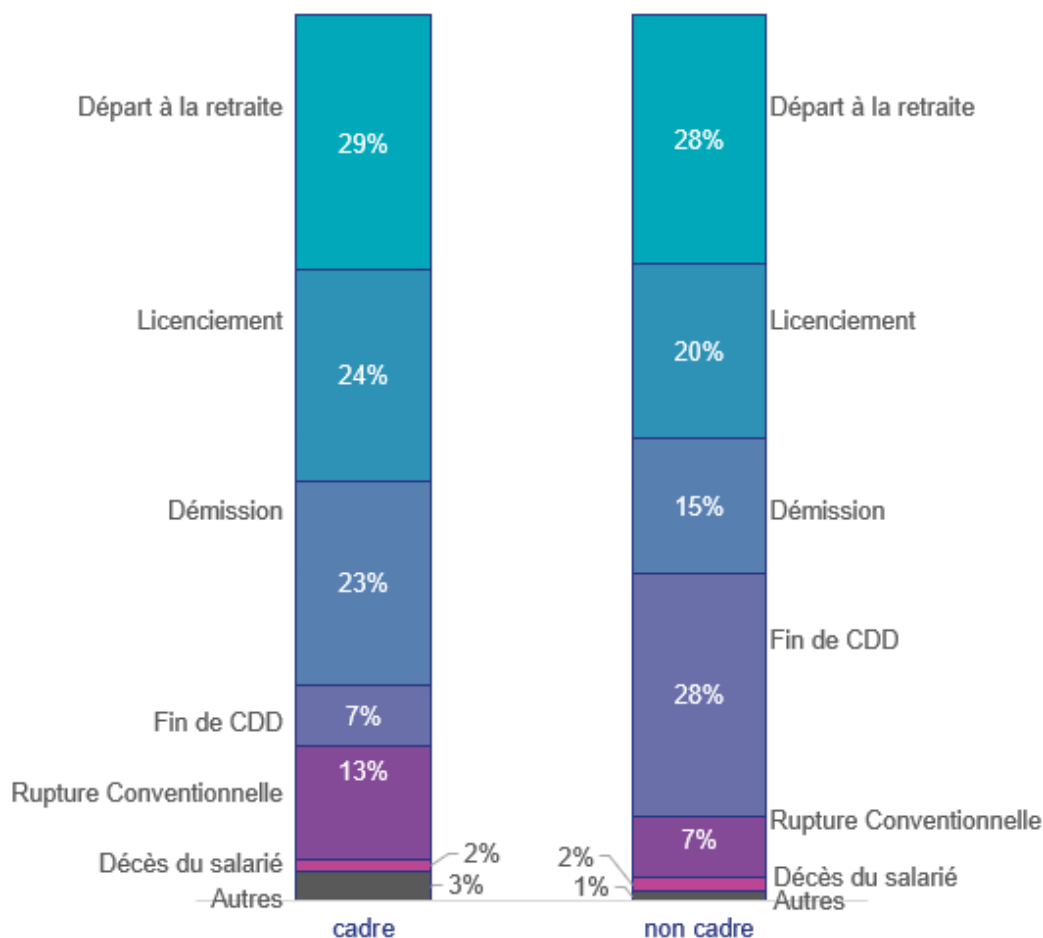
En comparant l'âge moyen de départ à la retraite des cadres et des non-cadres, on observe que **les cadres partent en moyenne à 62 ans et 2 mois, tandis que les non-cadres prennent leur retraite à 61 ans et 7 mois**. Cette différence s'explique notamment par le fait que **les cadres entrent souvent plus tard sur le marché du travail**, ainsi que par les contraintes de travail (physiques ou mentales) **associées à certains métiers non-cadres**.



## Fin de CDD, un motif de départ de la branche plus courant pour les non-cadres et les femmes

### Répartition du motif de départ de la branche pour les cadres et non-cadres âgés de 45 ans et plus\*

Source l'AGIRC ARRCO 2023



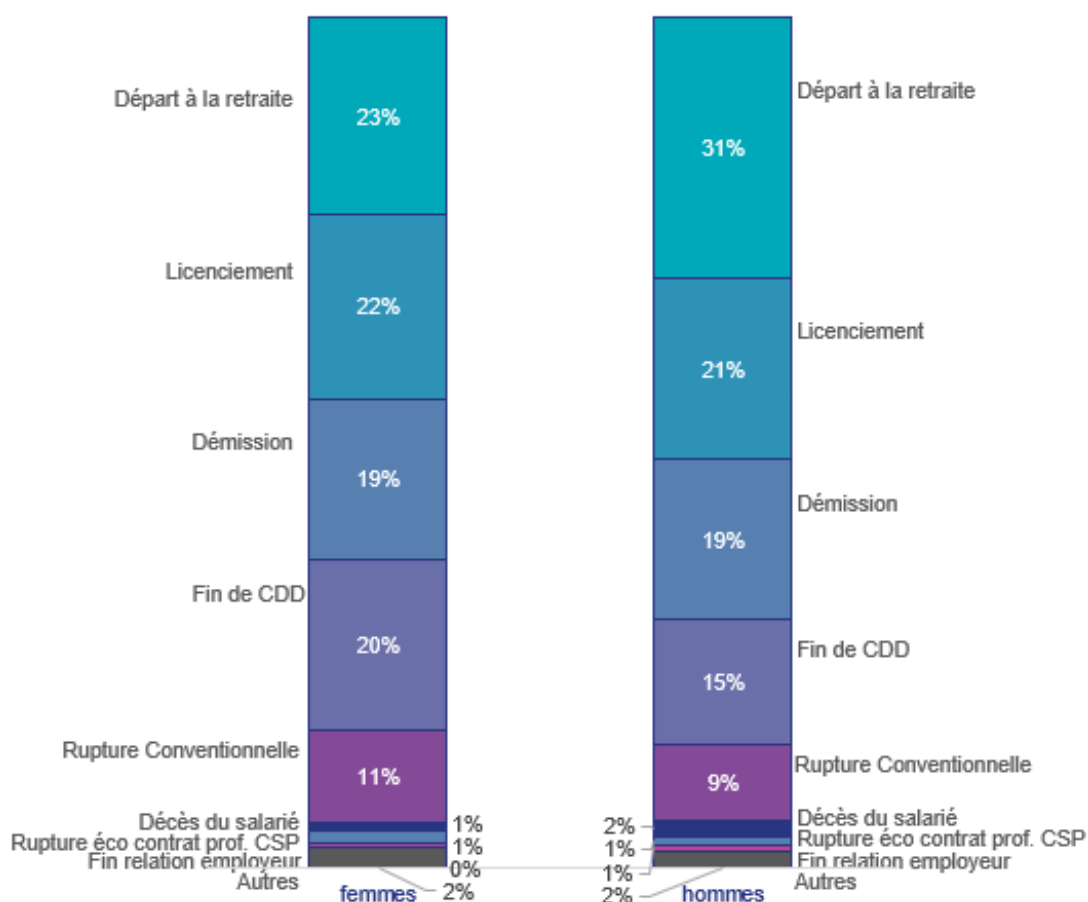
\* Certains motifs (Décès employeur licenciement, Fin contrat motif économique, Fin de Mandat, Fin mission Intérim, Fin relation employeur, Prise acte rupture CT, Rupture éco contrat prof. CSP et Rupture pour force majeur) ont été enlevés de l'analyse pour raison de données insuffisantes.

Chez les salariés de 45 ans et plus, le départ à la retraite constitue le principal motif de sortie, tant pour les cadres (29 %) que pour les non-cadres (28 %). Toutefois, les cadres présentent des taux de licenciement (24 % contre 20 %) et de démission (23 % contre 15 %) plus élevés que les non-cadres. **À l'inverse, les fins de CDD sont quatre fois plus fréquentes parmi les motifs de départ des non-cadres que chez les cadres.**



## Répartition du motif de départ de la branche par genre pour les salariés âgés de 45 ans et plus\*

Source l'AGIRC ARRCO 2023



\* Certains motifs (Décès employeur licenciement, Fin contrat motif économique, Fin de Mandat, Fin mission Intérim, Prise acte rupture CT et Rupture pour force majeure) ont été exclus de l'analyse en raison de données insuffisantes pour exploiter les résultats.

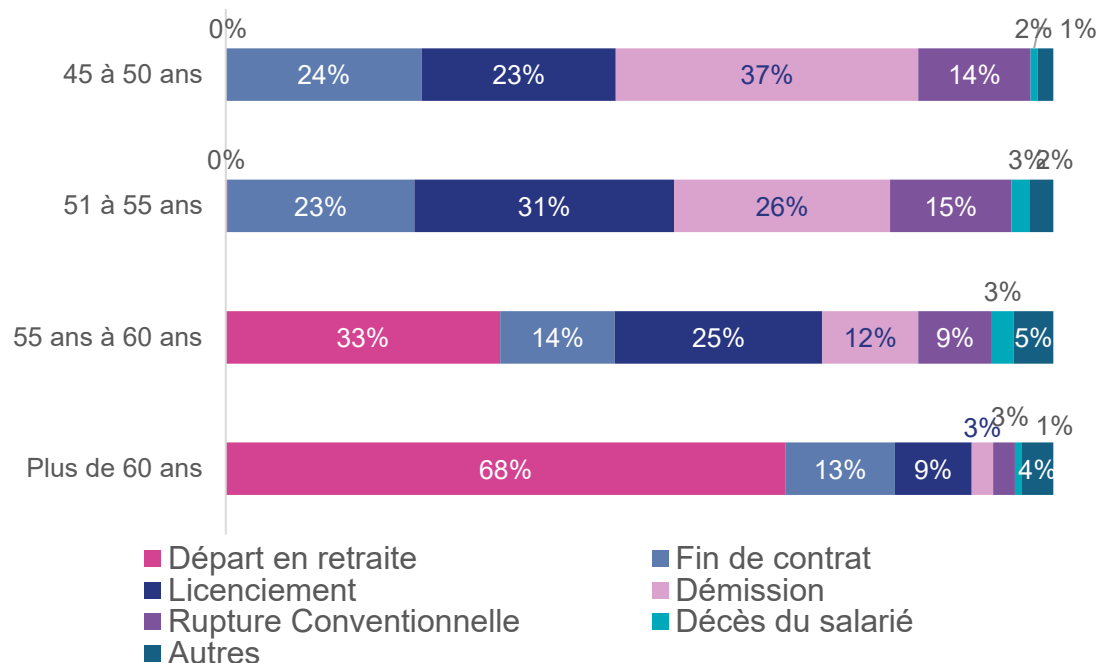
En comparant selon le genre, **le départ à la retraite reste le principal motif de sortie de la branche de la chimie pour les salariés âgés de 45 ans et plus**. Toutefois, des différences notables apparaissent. **Cela représente 23 % des départs chez les femmes, contre 31 % chez les hommes**. Par ailleurs, **la fin de CDD constitue un motif de départ proportionnellement plus fréquent chez les femmes (20 %) que chez les hommes (15 %), ce qui reflète leur plus forte présence dans les contrats à durée déterminée**. Par ailleurs, les femmes sont également légèrement plus nombreuses à quitter l'entreprise via une rupture conventionnelle (11 % contre 9 % chez les hommes). En revanche, les taux de départs liés à un licenciement ou à une démission sont globalement similaires entre les femmes et les hommes.



## Le motif principal de départ de la branche oscille entre démission, licenciement et départ à la retraite selon la tranche d'âge

### Répartition du motif de départ de la branche par tranche d'âge à partir de 45 ans\*

Source l'AGIRC ARRCO 2023



\*Certains motifs ont été regroupés afin de mieux représenter les motifs principaux (La catégorie Autre inclut les motifs suivants : Autres, Décès employeur licenciement, Prise acte rupture CT, Rupture économique contrat prof. CSP et Rupture pour force majeure. La catégorie Fin de contrat regroupe Fin contrat motif économique, Fin contrat apprentissage, Fin de CDD, Fin de mandat, et Fin mission Intérim et Fin relation employeur.

Le motif de départ principal dans la branche varie fortement selon la tranche d'âge. Chez les **45 à 50 ans**, la **démission est la première cause de départ** (37 %), suivie par les fins de contrat (24 %) et les licenciements (23 %). Pour les **51 à 55 ans**, le **licenciement devient le motif dominant** (31 %). À partir de **55 ans**, le **motif principal devient le départ en retraite** à 33%, suivi par licenciement (25%).

Pour les **plus de 60 ans**, les **départs en retraite** constituent 68 % des départs de la branche. Cette évolution souligne les changements dans les motifs de départ en fonction de l'âge et les ajustements liés à la transition vers la retraite.



### 3.3. La dynamique d'emploi des seniors à horizon 5 ans

La démarche repose sur une modélisation quantitative combinant des données issues de l'AGIRC-ARRCO et des Bases de Données Sociales (BTS), afin de produire des estimations robustes des flux de départs à la retraite à l'horizon 2030.

Dans un premier temps, les données AGIRC-ARRCO ont permis de calculer des taux de départ à la retraite annuels ventilés par tranches d'âge quinquennales (par exemple, 51-55 ans, 56-60 ans, etc.). Ces taux ont été utilisés comme paramètres de sortie dans la modélisation.

Parallèlement, les données issues de la BTS ont servi à établir une pyramide des âges initiale, représentative de la structure démographique des effectifs à l'année de référence.

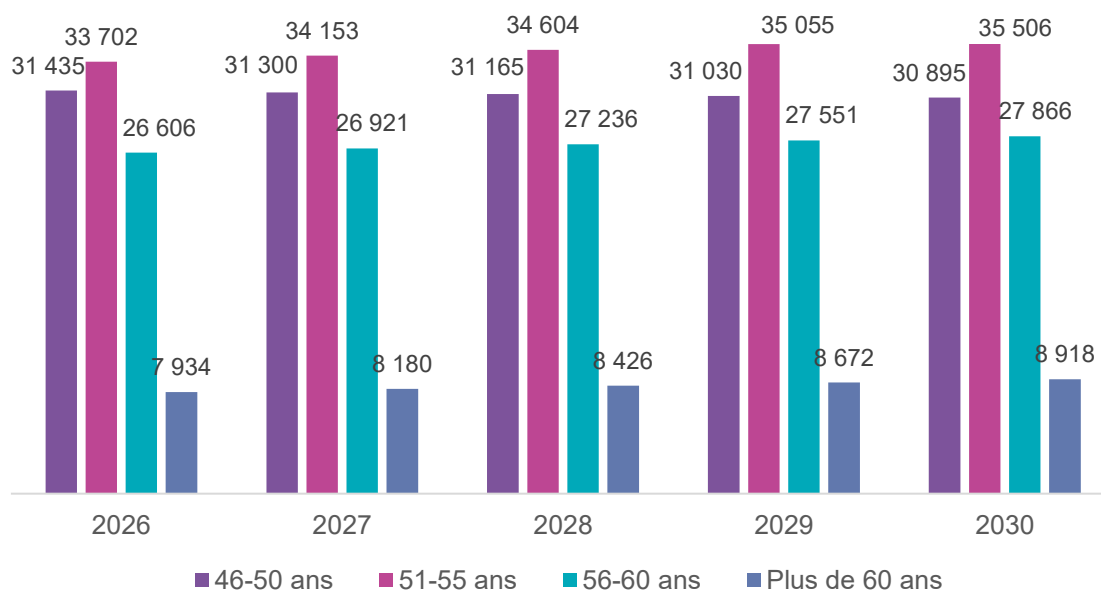
Sur cette base, nous avons appliqué une régression linéaire sur la période 2017-2022, par tranche d'âge, afin d'estimer la tendance de croissance ou de décroissance des effectifs dans le temps. Chaque année de la projection modélise deux phénomènes :

- Le vieillissement d'une cohorte d'un an, simulant ainsi le passage d'une tranche d'âge à la suivante.
- L'injection d'effectifs nouveaux, correspondant à la croissance nette modélisée de chaque tranche, en cohérence avec la dynamique observée sur la période historique.

L'application annuelle des taux de départ par tranche d'âge permet de simuler les flux sortants pour chaque millésime. L'ensemble du processus génère ainsi une projection dynamique des sorties de la branche sous le motif de départs à la retraite, actualisée annuellement, jusqu'à l'année 2030.

#### Projection des effectifs dans l'industrie de la chimie d'ici 2030 par tranche d'âge

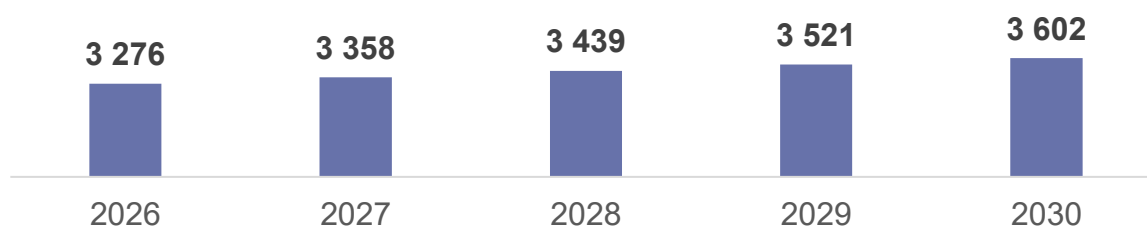
*Projections Olecio*





## Projection des sorties de la branche sous le motif Départ en retraite d'ici 2030

*Projections Olecio*



Les projections de **sorties de la branche de la chimie sous le motif de départ à la retraite entre 2026 et 2030 montrent une tendance générale à la hausse et une croissance de presque 10 % dans 5 ans**. Les effectifs dans la tranche des 56-60 ans augmentent progressivement, passant de 26 606 en 2026 à 27 866 en 2030, tandis que **ceux des plus de 60 ans connaissent une hausse encore plus marquée (+12 % en cinq ans)**.

Cette évolution traduit un vieillissement de la population active du secteur, avec une part croissante de salariés atteignant l'âge de la retraite. En parallèle, le nombre des 46-50 ans diminue légèrement, ce qui pourrait refléter un report de l'âge de départ ou une baisse des effectifs dans cette tranche d'âge. Globalement, **ces données suggèrent une pression croissante sur le renouvellement renouvellement des compétences et des effectifs**, appelant à une anticipation des besoins en recrutement et en transmission des savoir-faire.



## 4. L'IMPACT DU TRAVAIL SUR LA SANTE DES SENIORS AU SEIN DE LA CHIMIE

### 4.1. Eléments généraux

L'allongement de la vie soulève des enjeux nouveaux en matière de santé au travail. Les différents médecins du travail interrogés dans cette étude soulignent que les effets de l'âge sur la santé au travail concernent d'abord des problématiques qui ne sont pas propres au secteur de la chimie, mais liées au travail posté : le vieillissement physiologique impacte principalement les fonctions motrices, l'endurance, et la capacité à supporter des rythmes décalés, souvent induits par le travail posté et de nuit.

Ainsi, les **troubles musculosquelettiques (TMS)**, les douleurs lombaires ou articulaires, et la **désynchronisation biologique liée au travail posté et de nuit** apparaissent comme les principales sources de contraintes physiques pour les salariés âgés. Si les produits chimiques peuvent induire des **pathologies différées**, notamment en cas d'exposition prolongée ou cumulée, les acteurs interrogés relativisent leur lien direct avec l'âge. Les enjeux de santé publique posés par ces expositions s'inscrivent dans une temporalité longue, parfois postérieure à la cessation d'activité, ce qui complexifie la prévention ciblée sur les seniors. Le décret du 4 avril 2024 oblige les employeurs à créer une liste des travailleurs potentiellement exposés aux agents CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction). Cette liste doit détailler les substances, et si possible la durée et le degré d'exposition, et être communiquée aux travailleurs concernés ainsi qu'aux services de prévention et de santé au travail pour un suivi sur 40 ans. L'objectif est de renforcer la traçabilité dans la durée pour une meilleure prévention des risques professionnels.

Notons aussi que les activités les plus exposées, telles que la maintenance, le nettoyage industriel ou le transport de matières dangereuses, sont souvent sous-traitées, notamment dans les grands groupes. Cette externalisation tend à éloigner les salariés du cœur de l'exposition directe aux risques les plus lourds, tout en rendant plus difficile une évaluation homogène des conditions de travail sur l'ensemble de la chaîne productive.

Par-delà les enjeux de santé physique, certains médecins du travail interrogés au cours de cette étude, observent également des difficultés de santé mentale sont observés. Les problématiques d'usure professionnelle liées à l'âge se cumulent avec des facteurs de risques psycho sociaux liés aux évolutions rapides des technologies. S'ajoute à cela le sentiment de perte d'utilité sociale que peut engendrer la perspective du départ à la retraite.



#### Zoom sur le travail posté et les rythmes chronobiologiques

Le travail posté et le travail de nuit appartiennent aux **horaires dits "atypiques"**, qui perturbent le rythme circadien (c'est-à-dire l'horloge biologique régulant sommeil, digestion, sécrétions hormonales, vigilance, etc.). Cette désynchronisation biologique peut entraîner plusieurs effets délétères sur la santé. Ces effets sont plus marqués chez les salariés postés seniors, dont la capacité d'adaptation aux changements de



rythme diminue avec l'âge et le métabolisme, la récupération et la tolérance au manque de sommeil s'altèrent<sup>33</sup>.

L'INRS<sup>34</sup>, dans son rapport sur le travail posté et de nuit, fait état de plusieurs recommandations et bonnes pratiques pour limiter les états de désynchronisation circadiennes, et donc à limiter la dette de sommeil du salarié posté, telles que par exemple :

- Adopter une vitesse de rotation rapide des postes (tous les 2-3 jours) associée à une micro-sieste nocturne de 15mn ou un 2x8 associé à une équipe de nuit permanente ;
- Eviter les postes longs supérieurs à 8 heures ;
- Repousser l'heure de prise de poste le matin (après 6h) ;
- Mettre en place un éclairage ajusté (fort en début de poste puis plus doux en fin de poste).

Toutefois, agir sur l'organisation du travail nécessite au préalable une consultation des salariés concernés ainsi que la coordination des acteurs. Les services de prévention et de santé au travail (SPST) sont des interlocuteurs privilégiés au sein de l'entreprise pour étudier les meilleures conditions à mettre en place.

Ces recommandations soulignent l'importance des services de prévention et de santé au travail (SPST) alors que la médecine du travail souffre d'un fort déficit d'attractivité et d'une pénurie importante. Cette crise est accentuée dans la chimie où une expertise spécifique en toxicologie et en physiopathologie est requise. De nombreux médecins du travail sont proches de la retraite et la relève est insuffisante. La complexité des dossiers (multi-expositions, polyopathologies, reconnaissance des maladies professionnelles) rend leur travail particulièrement exigeant dans ce secteur. Une réelle dichotomie est observée entre les entreprises qui sont dotées d'un système autonome de santé au travail et les autres. Dans les services inter-entreprises, le médecin du travail peut être contraint de se concentrer sur les visites réglementaires, au détriment de son rôle de conseil à l'employeur sur les mesures de prévention, d'étude des postes de travail et d'analyse des risques collectifs. Ceci est particulièrement problématique dans un secteur où la prévention primaire (substitution, captage à la source) est cruciale.

Si la création du Fonds d'Investissement pour la Prévention de l'Usure Professionnelle (FIPU) depuis le 18 mars 2024 (loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023) vise également à renforcer les dispositifs en matière de risques ergonomiques (trois risques sont couverts sur cinq), son utilisation est pour l'instant encore faible comme le souligne l'enquête en ligne réalisée auprès des DRH au cours de cette étude.

---

<sup>33</sup> Le travail de nuit, le travail posté : quels effets ? Quelle prévention ? Rapport de l'INRS, juin 2022

<sup>34</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles



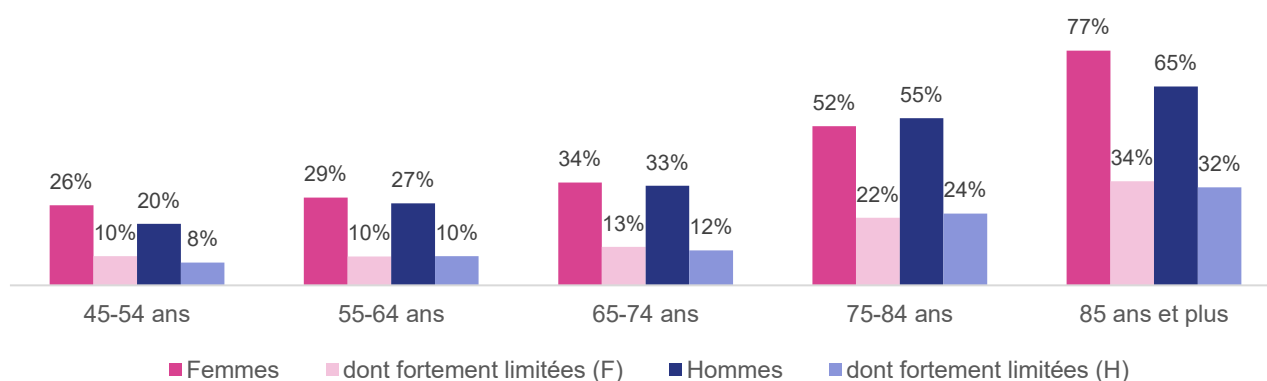
## 4.2. Analyses des statistiques de la chimie

### L'impact du travail sur la santé dans la seconde partie de carrière

Les problèmes de santé, qui s'accroissent avec l'âge, représentent un défi majeur pour le maintien dans l'emploi et le bien-être des salariés seniors. En 2019, 34,2 % des personnes de 45 ans et plus ont signalé une limitation de « leurs activités habituelles depuis au moins six mois ». **Le taux de déclaration de limitation dans les activités habituelles<sup>35</sup> est de 36,3 % chez les femmes contre 31,7 % chez les hommes**, et il progresse légèrement entre les tranches d'âge 45–54 ans et 55–64 ans.

#### Part des personnes déclarant une limitation dans leurs activités habituelles en 2019

Source [Insee - 2019](#)



Tout comme les problèmes de santé, la **durée des arrêts maladie tend à s'allonger avec l'âge**. En 2017, la durée moyenne des arrêts maladie sur l'année 2017 est plus longue de 24 jours pour les tranches d'âge 55-59 ans et pour les plus de 60 ans.<sup>36</sup> Cet **allongement des arrêts de travail peut entraîner un éloignement prolongé de l'emploi**, rendant le retour en activité plus complexe et, dans certains cas, **précipitant une sortie définitive du marché du travail vers la retraite**.

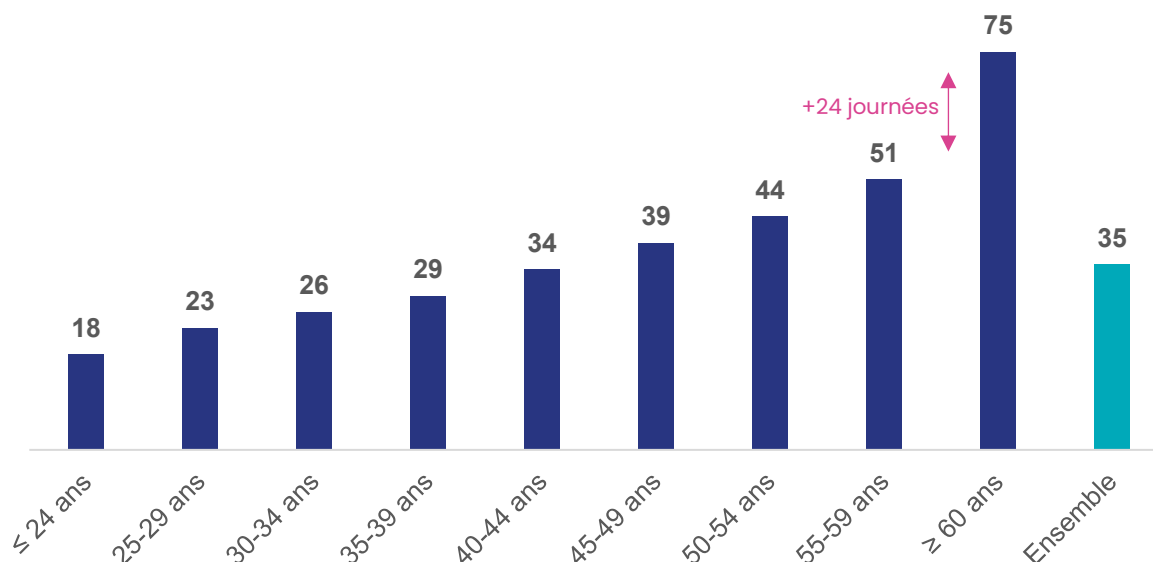
<sup>35</sup>Selon L'Insee : *Les personnes souffrant d'une limitation dans leurs activités habituelles sont celles qui ont répondu être limitées ou fortement limitées à la question : « Êtes vous limité(e), depuis au moins 6 mois, à cause d'un problème de santé, dans les activités que les gens font habituellement ? »*. : [Lien](#)

<sup>36</sup>Assemblée nationale : [Lien](#)



## Durée moyenne des arrêts maladie en nombre de journées en 2017

Source : [Assemblée nationale](#)



Les risques psychosociaux influencent également la fréquence des accidents du travail et des arrêts maladie. Selon la DARES, en 2019, plus d'un tiers des salariés (37 %) déclaraient ne pas se sentir « capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite ».<sup>37</sup> Une enquête menée par Qualisocial et Ipsos en décembre 2024 révèle ainsi que 44 % des salariés âgés se déclarent en mauvaise santé, et 55 % affirment s'être désengagés au travail. Par ailleurs, les **seniors expriment une moindre satisfaction quant à l'utilisation et au développement de leurs compétences**. En effet, seuls 55 % s'en disent satisfaits, contre 58 % pour l'ensemble, toutes tranches d'âges confondues.<sup>38</sup>

## Conditions de travail et seniors dans tous les secteurs de l'économie

La question des conditions de travail est étroitement liée à celle de la santé au travail. Celle-ci prend une importance particulière pour les salariés seniors. Certains postes exposent les travailleurs à des conditions physiques ou mentales difficiles (port de charges lourdes, postures contraignantes, horaires décalés, bruit, stress, etc.), ce qui peut accélérer l'usure professionnelle avec l'âge.

Selon les données de l'Assurance Maladie, les **salariés âgés de 50 ans et plus sont globalement moins souvent victimes d'accidents du travail** que les autres salariés. Toutefois, lorsqu'ils surviennent, leurs **conséquences sont plus graves**. En 2017, le taux d'incapacité permanente ou de décès à la suite d'un accident du travail

<sup>37</sup> Dares - Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? : [Lien](#)

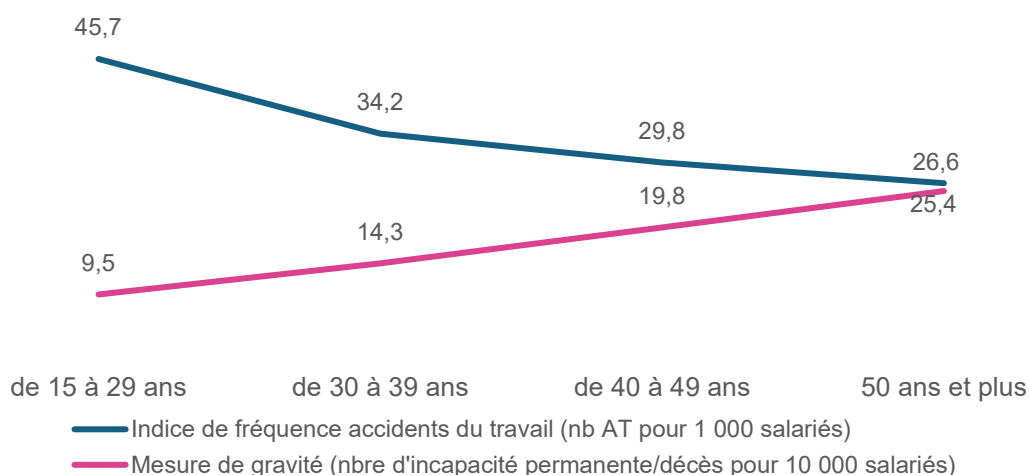
<sup>38</sup> Qualisocial - Seniors au travail : comment la QVCT transforme leur engagement ? : [Lien](#)



était de 25,4 pour 10 000 salariés chez les 50 ans et plus, contre 14,4 pour les 30 à 39 ans.<sup>39</sup>

### Indice de fréquence et mesure de gravité des accidents au travail selon la tranche d'âge en 2017

Source : [Assurance maladie](#)



La fréquence des sorties précoces de l'emploi, définies comme un départ avant la liquidation de la pension, varie selon la catégorie socioprofessionnelle. Entre 2004 et 2019, près de la moitié des ouvriers peu qualifiés (46 %) ont cessé leur activité de manière anticipée, contre seulement 21 % des cadres.<sup>40</sup> Cet écart s'explique par des raisons de santé et le chômage. **Les sorties précoces pour raisons de santé sont particulièrement fréquentes dans les professions ouvrières.** Ces métiers sont souvent associés à des exigences physiques importantes, exposant les travailleurs à des efforts intenses, des gestes répétitifs ou des postures contraignantes sur de longues durées. Les secteurs industriels concernés, comme les métiers de la manutention, du bâtiment, de la métallurgie, de l'industrie du bois ou encore de l'agroalimentaire présentent ainsi des taux de sorties anticipées supérieurs à la moyenne, soulignant l'impact direct de la nature du travail sur la soutenabilité de l'emploi jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite.

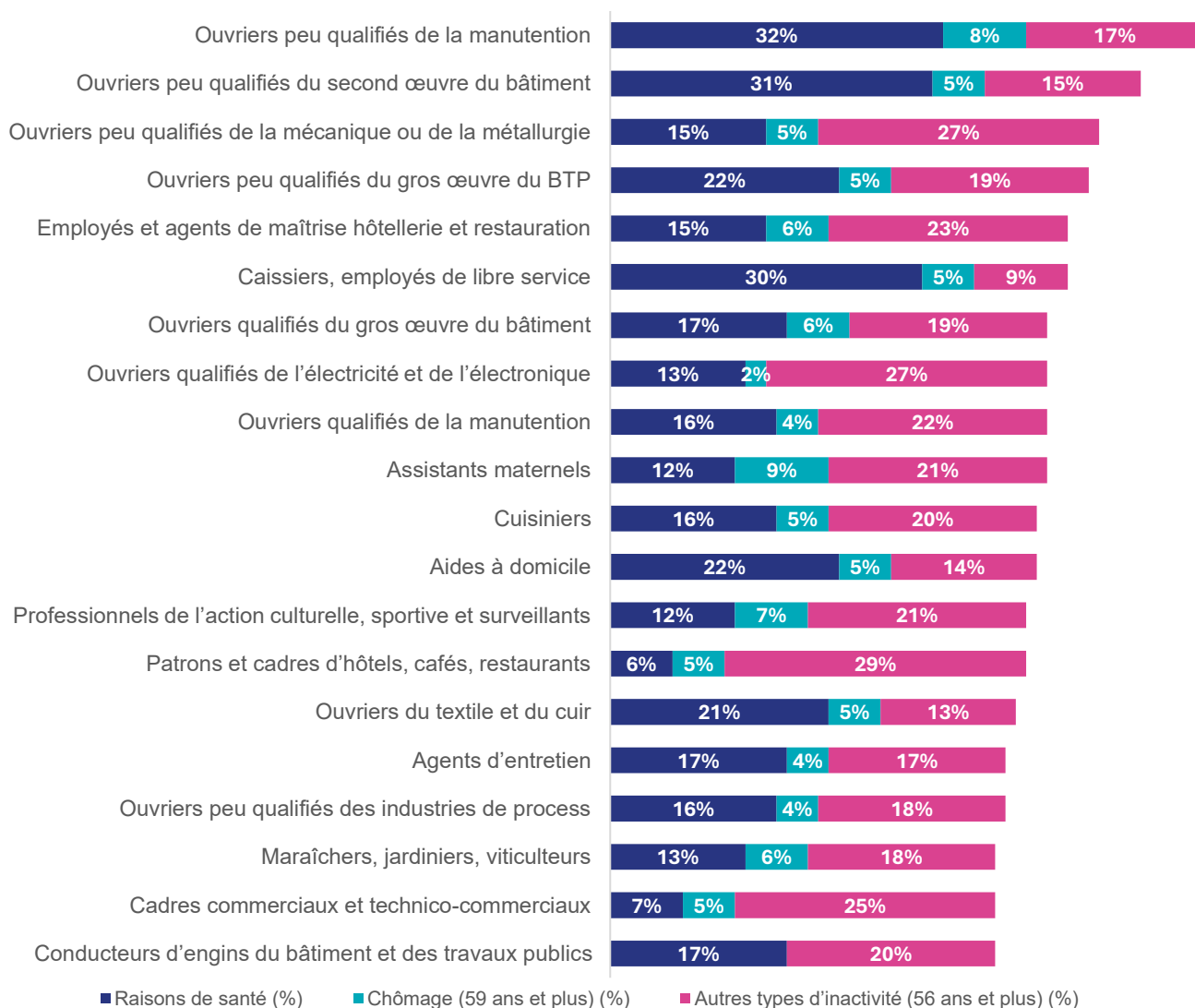
<sup>39</sup> Assurance maladie - Sinistralité 2017 des seniors (salariés de 50 ans et plus) : [Lien](#)

<sup>40</sup> France Stratégie - Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ? : [Lien](#)



## Top 20 des métiers les plus concernés par des sorties prématurées de l'emploi sur la période 2004-2019

Source : [France Stratégie](#)



Dans un rapport publié en 2023, France Stratégie a mis en lumière que certains métiers du secteur de la chimie, notamment les **ouvriers peu qualifiés des industries de process**, figuraient parmi les vingt professions les plus touchées par des **sorties précoces de l'emploi entre 2004 et 2019**. Si les problèmes de santé ou le chômage expliquent en partie ces départs anticipés, la majorité d'entre eux sont regroupés sous la catégorie générale « autres types d'inactivité », sans que la nature exacte de ces situations ne soit détaillée dans le rapport. Ces sorties pourraient toutefois être liées à des conditions de travail plus exigeantes. En effet, selon l'article L.4161-1 du Code du travail, plusieurs facteurs de risques professionnels sont identifiés, tels que la manutention manuelle de charges, les postures contraignantes, les vibrations mécaniques, l'exposition à des agents chimiques dangereux, le bruit, les températures extrêmes, le travail de nuit et le travail répétitif. Cela pourrait être une raison pour laquelle les métiers des ouvriers voient des départs à la retraite plus précoces.

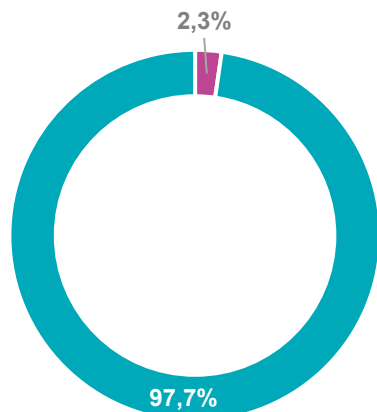


### 4.3. Caractérisation des salariés de 50 ans et plus selon le handicap

#### Une concentration du statut RQTH parmi les 50 ans et plus

##### Part des salariés ayant le statut RQTH parmi les moins de 50 ans

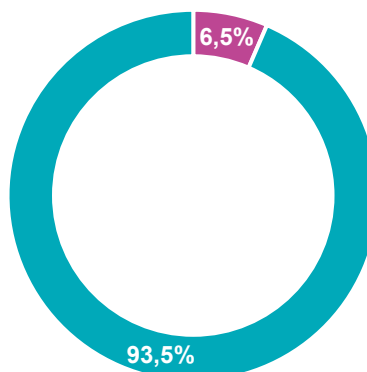
Source Données Quadrat 2024



■ Statut RQTH ■ Pas de statut RQTH

##### Part des salariés ayant le statut RQTH parmi les plus de 50 ans

Source Données Quadrat 2024



■ Statut RQTH ■ Pas de statut RQTH

Parmi les 50 ans et plus au sein de la chimie, **le taux du statut RQTH est presque trois fois plus récurrent que chez les moins de 50 ans**. Cela implique qu'une plus grande part des salariés en seconde partie de carrière auront besoin d'aménagements, étant donné la pyramide des âges au sein de la chimie qui continue à vieillir.

### 4.4. Retours d'expériences en matière de santé au travail

#### Pratiques et freins identifiés en matière de santé au travail des salariés seniors

Les entretiens menés avec des médecins du travail issus de différentes structures de la chimie ont permis de mettre en lumière les enjeux en matière de santé au travail dans un contexte d'allongement de la durée des carrières ainsi que les freins et les leviers mobilisables.

**Trois principaux enjeux** se dégagent de ces entretiens :

- Comment conserver au travail plus longtemps dans de bonnes conditions des salariés susceptibles d'être malades compte tenu de leur âge ?
- Comment prévenir les situations de travail contraignant sur le plan de la santé ?
- Comment prévenir les inaptitudes professionnelles ?

Le risque chimique, comme cela l'a été souligné précédemment, ne figure donc pas parmi les enjeux identifiés par les acteurs de la santé. Les bonnes pratiques sont mises en œuvre principalement au sein des grands groupes du secteur où des actions



structurées sont engagées telles que des bilans de santé réguliers qui permettent de déceler et prévenir éventuellement des maladies ou des inaptitudes, des aménagements des horaires de postes en fonction des rythmes chronobiologiques, aménagements ergonomiques de postes (bruit, lumière ...), des formations gestes et postures, des repositionnements sur des missions transversales ou de mentorat. Ces pratiques permettent parfois d'anticiper les désadaptations fonctionnelles liées à l'âge, tout en valorisant l'expérience des salariés en seconde partie de carrière. Néanmoins, plusieurs interlocuteurs soulignent que ces repositionnements sont limités quant à leurs possibilités internes et peuvent parfois être perçus comme des formes de « mise au placard », ce qui interroge la manière dont ces parcours sont pensés et valorisés en interne.

Dans les PME, qui constituent l'essentiel du tissu du secteur de la chimie, les marges de manœuvre sont beaucoup plus limitées. La **pénurie nationale de médecins du travail** affecte particulièrement ces structures, qui dépendent pour la plupart de services interentreprises. Le suivi y est fragmentaire ; un médecin peut y avoir la charge de plusieurs milliers de salariés, ce qui rend difficile un accompagnement individualisé, notamment pour détecter de manière précoce les signaux de désadaptation au poste ou de fragilisation de l'état de santé.

La coordination entre les différents acteurs de la santé au travail, médecine du travail, RH, ergonomes, managers de proximité, apparaît globalement perfectible, mais est reconnue comme étant indispensable. Elle se heurte néanmoins à des freins organisationnels (manque de temps, d'outils partagés), à une méconnaissance mutuelle des rôles et, dans certains cas, à des cloisonnements réglementaires ou culturels, notamment entre médecine du travail et médecine de ville. La circulation de l'information reste très dépendante de l'initiative des salariés eux-mêmes, ce qui constitue un facteur de fragilité dans les situations complexes.

Enfin, les dispositifs d'adaptation des postes ou de réduction de l'exposition (notamment via le dépostage) existent, mais sont souvent mis en œuvre trop tardivement. Leur application demeure hétérogène, en raison de contraintes techniques, économiques ou d'un manque d'appropriation des outils juridiques à disposition. En parallèle, l'inaptitude professionnelle reste une issue fréquente, perçue comme brutale et difficilement évitable faute d'anticipation suffisante. Elle est décrite comme une sanction sociale et économique, tant pour le salarié que pour l'entreprise, surtout lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une solution de reclassement réaliste.

Dans ce contexte, plusieurs experts appellent à **renforcer les dynamiques de prévention, à institutionnaliser des temps d'échange réguliers** entre acteurs internes et externes à l'entreprise, et à **créer des dispositifs d'alerte** et de diagnostic plus opérationnels pour prévenir la désinsertion professionnelle des salariés vieillissants.

### **Santé au travail des seniors : quels leviers d'actions ?**

Notre analyse permet d'identifier des leviers de trois natures ; **préventive, organisationnelle et culturelle.**



Tout d'abord, il apparaît essentiel de **renforcer les actions de prévention** en s'appuyant sur différents leviers :

- La mise en place de **bilans de santé réguliers** à partir de 45 ans qui permettent de détecter et de prévenir des maladies ou situations d'inaptitudes éventuelles.
- Une meilleure **articulation entre les visites médicales et l'entretien de « parcours professionnel »** comme le prévoit le projet de loi du 10 juillet 2025 avec notamment la prise en compte des préconisations du médecin du travail concernant l'adaptation ou l'aménagement des missions et du poste de travail, la prévention de situations de désinsertion professionnelle.
- D'une manière générale, une meilleure prise en compte des restrictions médicales et la définition conjointe de solutions organisationnelles ou techniques avec des ergonomes ou d'intervenants en prévention des risques professionnels.
- La mise en place de réseaux de préventeurs dans les entreprises dont la formation peut être financée par le Fonds d'Investissement pour la Prévention de l'Usure professionnelle (FIPU), qui est encore peu sollicité. A noter que le FIPU ne finance la prévention que de trois facteurs de risques ergonomiques sur cinq existant.
- Le recours au fonds national de prévention des accidents du travail (FNPAT) pour la prévention du travail sur écran et des gestes répétitifs
- La réalisation de cartographies d'évaluation des risques et d'états des lieux d'exposition en fin de carrière pour diminuer et prévenir les risques d'exposition. A noter que l'évaluation des risques pour l'employeur ne tient pas compte de facteurs individuels : il s'agit d'une évaluation collective.



*« Les conditions de travail sont abordées uniquement sous l'angle de la compensation alors qu'il faut la prendre sous l'angle de la prévention, réduire l'impact du travail de nuit auprès d'un plus grand nombre. La compensation enferme dans le mécanisme. »*

*Franck MOREL, avocat associé chez Flichy Grangé Avocats  
et senior fellow à l'Institut Montaigne*

Un autre levier majeur évoqué est celui de **l'amélioration de la coordination entre les différents acteurs**. Les médecins du travail, les responsables RH, les ergonomes et les managers doivent travailler plus étroitement pour évaluer les situations de travail, identifier les risques et trouver des solutions d'aménagement, de reclassement ou de réadaptation. Cela passe par une meilleure circulation de l'information entre ces différents acteurs, mais aussi par une mise en place plus formalisée de l'échange d'informations médicales de suivi des salariés seniors, tout en respectant la confidentialité et les droits des salariés. L'idée est d'agir avant que la situation ne devienne irréversible et de mettre en place des solutions réalistes et viables, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise, ce qui nécessite une vision à long terme de la part des employeurs et des services de santé au travail.

A ce titre, nous pouvons citer l'exemple des **cellules de prévention de la désinsertion professionnelle** (PDP) mises en place dans un grand groupe. Elles



réunissent tous les trimestres le psychologue du site, l'assistante sociale, les gestionnaires de carrière afin de passer en revue les salariés « fragilisés » (en situation de handicap, rencontrant des difficultés professionnelles ou personnelles, de retour de maladie longue durée, etc.) afin de réfléchir ensemble à leur orientation professionnelle. Ces cellules coordonnées ont permis d'anticiper des inaptitudes professionnelles, elles sont obligatoires depuis 2022 et font partie de l'offre socle des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (ou SPSTI).

Enfin, il est nécessaire d'aborder sans tabou les effets de l'âge sur le travail. Le vieillissement des salariés ne doit pas être perçu comme un obstacle, mais comme une opportunité d'optimiser les compétences et l'expérience acquises. Favoriser la transmission entre pairs et le travail intergénérationnel apparaît comme étant un levier pertinent, qui nécessite de lever les représentations liées à l'âge.

## 5. ANALYSE DES ENJEUX RH DES SENIORS AU SEIN DE LA BRANCHE CHIMIE

### 5.1. Éléments de synthèse

L'enquête auprès des entreprises démontre que **la production** apparaît comme la famille de métiers la **plus concernée par des départs en retraite**, devant les fonctions administratives. Dans ce contexte, la **transmission des savoir-faire** constitue un **enjeu clé** sur lequel les entreprises se mobilisent fortement. Pour répondre aux départs en retraite, les entreprises privilégient les dispositifs internes tels que le mentorat, le tutorat ou encore la formation interne. Les compétences les plus menacées concernent en premier lieu les **savoir-faire techniques liés à la maintenance et à la production**, mais aussi les compétences informelles acquises par l'expérience.

Par ailleurs, **l'usure professionnelle** constitue le principal frein au maintien dans l'emploi des seniors, au même titre que les **risques d'inaptitude**. Par rapport aux freins au déploiement d'actions pour favoriser le maintien dans l'emploi, **le manque d'opportunités de reclassement interne est cité par plus de deux tiers des entreprises répondantes**. La moitié des entreprises interrogées ont mis en place des aménagements de postes de travail. Seules 24 % des entreprises interrogées s'appuient sur des actions de prévention en matière de santé. Le médecin du travail est l'interlocuteur privilégié sur ces sujets, mais 22 % des entreprises n'impliquent aucun acteur. La majorité des actions sont centrées sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) et des troubles musculosquelettiques (TMS), tandis que le recours aux dispositifs tels que le C2P, le FIPU ou l'implication d'acteurs institutionnels reste limité.

Enfin, des enjeux de lisibilité, de préparation et d'accès aux dispositifs d'accompagnement persistent avec **58 % des grandes entreprises** se déclarant insuffisamment préparées à l'accompagnement des seniors (contre 45 % des entreprises de moins de 50 salariés). **L'adaptation aux nouvelles technologies (49%)** et le **manque de possibilités de reclassement (29 %)** représentent également des enjeux majeurs pour le maintien de l'emploi des seniors

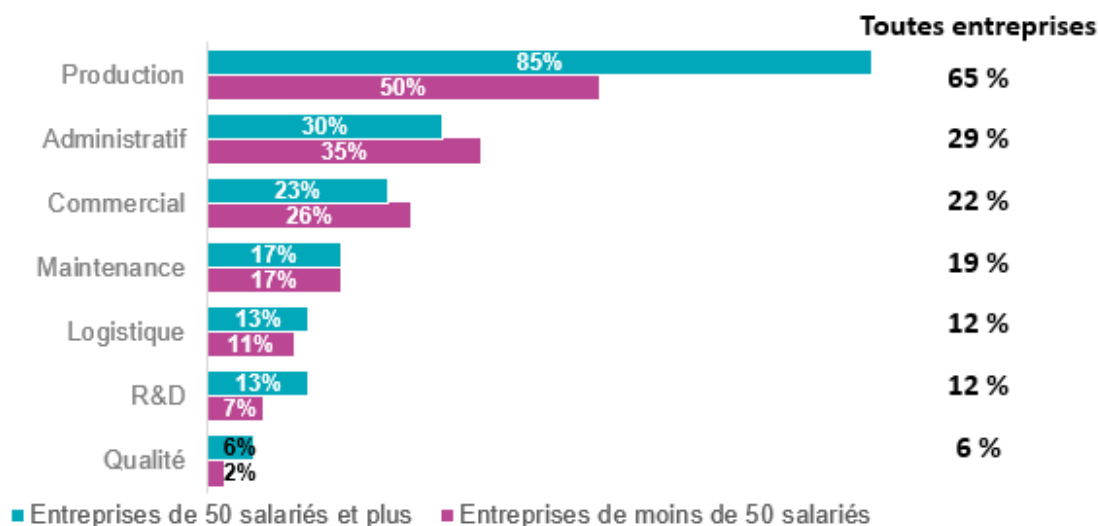


## 5.2. Présentation des résultats de l'enquête

**Les métiers de la production seront parmi les plus impactés par les départs en retraite**

### Répartition des familles de métiers les plus impactées par les départs en retraite par les établissements

Question choix multiples, base de 109 répondants



*Note de lecture : 30 % des répondants des entreprises de plus de 50 salariés considèrent l'Administratif comme une des familles de métiers les plus impactées par les départs en retraite.*

En 2025, les établissements de la chimie ayant moins de 50 salariés et celles ayant plus de 50 salariés considèrent largement **la production comme une des familles de métier les plus impactées par les départs en retraite.**

Les équipes de production sont généralement plus nombreuses que dans les autres services, donc mécaniquement, plus de départs à la retraite y sont attendus. Par ailleurs, dans les grandes entreprises, le métier de production est beaucoup plus concerné par les départs à la retraite, possiblement parce qu'elles ont une organisation plus lourde et un plus grand nombre d'employés dans ce secteur.

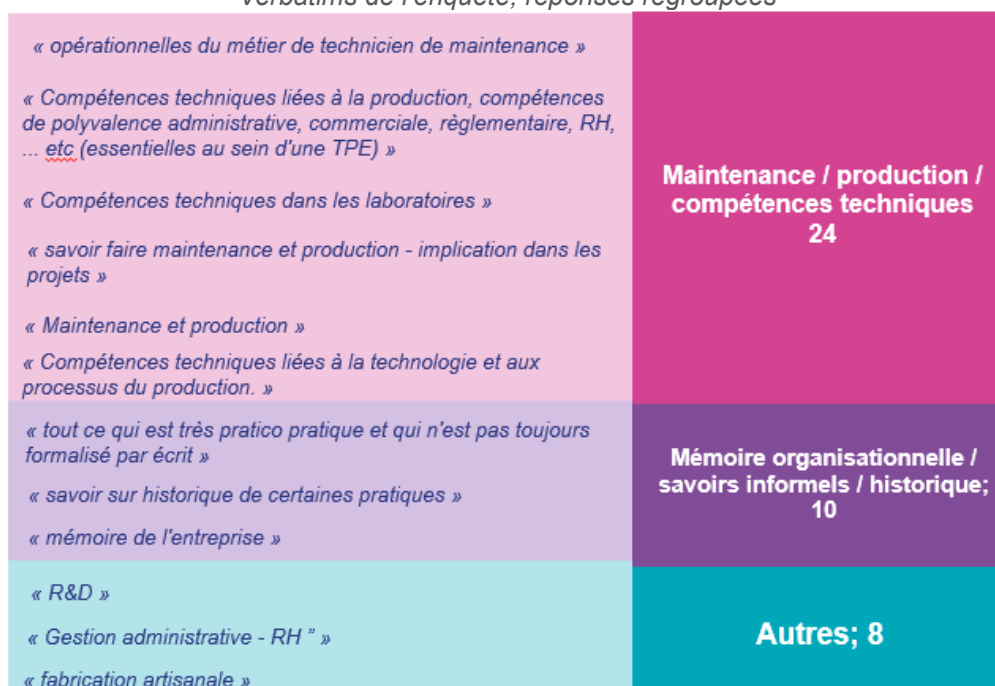
Au total, **65 % estiment que cette famille professionnelle est particulièrement affectée par les départs**, devant les fonctions administratives (29 %) et commerciales (22 %).

**Cette tendance est encore plus marquée dans les établissements de plus de 50 salariés** avec 85 % d'entre eux qui considèrent les métiers de la production comme les plus impactés.



## Quelles sont les compétences les plus fragilisées par les départs en retraite ?

Verbatims de l'enquête, réponses regroupées

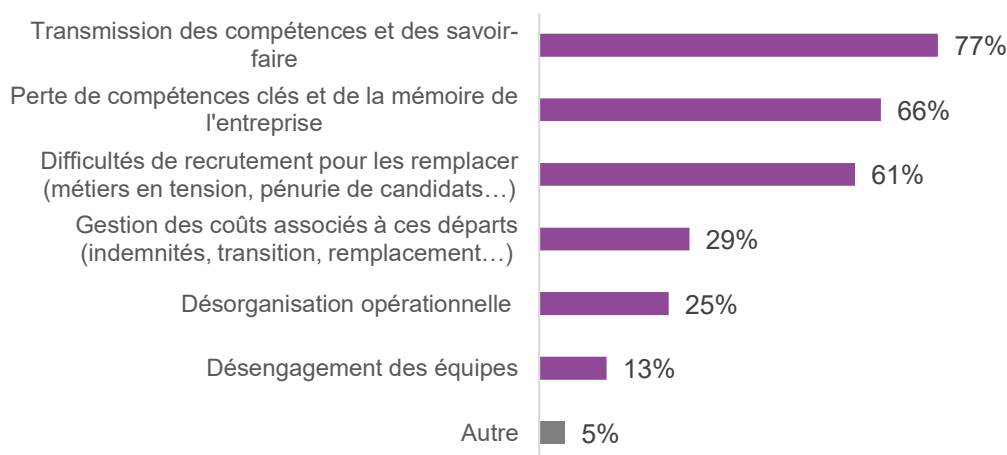


Les réponses concernant les compétences les plus fragilisées par les départs en retraite sont globalement cohérentes avec celles relatives aux familles de métiers les plus impactées. Tandis que les répondants identifient majoritairement les métiers de la production comme étant les plus exposés, 24 des 42 réponses à la question ouverte « Quelles sont les compétences les plus fragilisées par les départs en retraite ? » font référence à des **compétences en maintenance, en production ou à des savoir-faire techniques**. En complément, de nombreuses entreprises mentionnent également des compétences liées à la **mémoire organisationnelle et aux savoirs informels**. Enfin, quelques répondants citent d'autres domaines de compétences, tels que l'informatique ou les fonctions tertiaires (gestion administrative et RH).

## Les compétences clés et des savoir-faire à risque à cause des départs à la retraite

### Quels sont les principaux défis RH liés à ces départs ?

Question choix multiples, base de 107 répondants





*Note de lecture : 77 % des répondants considèrent que la transmission des compétences et des savoir-faire est un des principaux défis RH liés aux départs à la retraite.*

**La transmission des compétences et des savoir-faire est identifiée comme le principal défi RH lié aux départs à la retraite par 77 % des répondants.** Ce premier enjeu RH est de nature intergénérationnelle, car il s'agit d'assurer la circulation des savoirs d'une génération à l'autre. Ce résultat témoigne d'une préoccupation majeure quant à la pérennité des savoirs critiques au sein des organisations. Il révèle également une possible insuffisance des mécanismes actuels de capitalisation, tels que le tutorat, le mentorat ou la documentation structurée des savoirs. Cette fragilité peut être particulièrement problématique dans les secteurs à forte technicité ou à longue courbe d'apprentissage, où l'expertise repose souvent sur l'expérience accumulée plutôt que sur des procédures formalisées.

**La perte de compétences clés et de la mémoire de l'entreprise, citée par 66 % des répondants, vient en renfort de cette inquiétude.** Au-delà de la transmission technique, c'est tout un ensemble de connaissances tacites, de savoir-faire relationnels, d'usages informels et de culture d'entreprise qui risque de disparaître. Bien que plus difficiles à formaliser, ces dimensions jouent un rôle essentiel dans la cohésion des équipes et l'efficacité des processus internes.

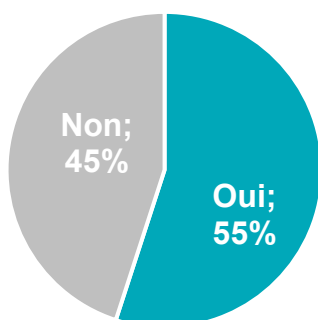
Enfin, la question du **renouvellement des effectifs se pose, avec 61 % des répondants évoquant les difficultés de recrutement.** Cet enjeu est particulièrement marqué dans les **métiers de la production**, qui souffrent d'une pénurie d'attractivité et sont, d'après les répondants à l'enquête, les métiers qui seront les plus impactés par les départs à la retraite.

**Des petits établissements se sentent plus préparés à l'allongement de la vie active que les plus grands**

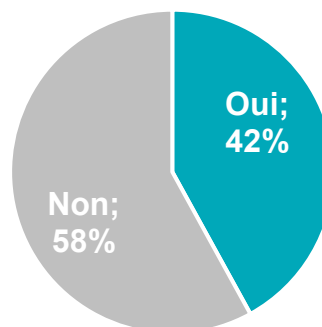
**Avez-vous le sentiment que votre entreprise se prépare suffisamment à l'allongement de la vie professionnelle en mettant en place des actions concrètes ?**

*Base de 101 répondants*

**Etablissement de - 50 salariés**



**Etablissement de 50 salariés ou +**





**Plus de la moitié des établissements ayant moins de 50 effectifs ont le sentiment que leur entreprise se prépare suffisamment à l'allongement de la vie professionnelle. 42 % des établissements de 50 salariés ou plus se sentent préparés.** Ce sentiment d'une plus grande préparation dans les entreprises de moins de 50 salariés peut s'expliquer par le fait qu'il y a moins de personnes concernées et qu'il n'y a pas de distinction ou de représentations attachées aux seniors.

**Des raisons pour lesquelles des répondants se sentent préparés :**

*« propositions pour l'ergonomie des postes, sensibilisations sur la sécurité et le bien-être, reclassement quand possible, mise en place de cahiers de compagnonnage pour assurer la transmission des savoirs »*

*« accord diversité avec un paragraphe sur l'accompagnement des seniors - plans de succession - anticipation de la retraite et des recrutements - infos et formations retraite »*

*« Recrutement de salariés seniors qui sont motivés, aménagement de poste »*

*« L'automatisation des tâches répétitives pour conserver les actions valorisantes »*

**Des raisons pour lesquelles des répondants ne se sentent pas préparés :**

*« manque d'aide et de moyens »*

*« difficulté d'adapter les postes en production »*

*« la transmission des savoirs clés n'est pas suffisamment structurée et difficile à mettre en œuvre : peu de renouvellement de l'effectif (âge moyen 48 ans / ancienneté moyenne 18 ans) + vigilance coûts limitant les embauches externes »*

*« Tout simplement parce que le fonctionnement d'une TPE devient de plus en plus compliqué au quotidien (lourdeur : administrative-règlementaire, RH / Difficulté de recrutement ...) ; que cela laisse peu de temps pour anticiper sur d'autres points comme celui de l'allongement de la vie professionnelle »*

**L'inaptitude, l'usure professionnelle, l'adaptation et les difficultés de repositionnement citées comme principaux freins associés au maintien dans l'emploi des plus de 45 ans**

**Principaux freins associés au maintien dans l'emploi des plus de 45 ans**

*Question choix multiples, base de 108 répondants*





*Note de lecture : 50 % des répondants trouvent que des problèmes d'inaptitudes et d'usure professionnelle sont parmi les principaux freins associés au maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans.*

L'enquête fait émerger deux grandes catégories de freins au maintien dans l'emploi en seconde partie de carrière avec d'une part, les **limites liées à l'usure physique et psychologique**, et d'autre part, les **difficultés d'adaptation face aux évolutions du travail** ou difficultés à **être reclassé**.

Le frein le plus fréquemment cité concerne les problèmes d'inaptitudes et d'usure professionnelle (50 %). Cela témoigne d'une prise de conscience importante des **effets de l'âge sur la santé, l'usure professionnelle ou les capacités physiques, notamment dans les métiers exigeants sur le plan opérationnel ou posté**.

Les difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies (49 %) sont également fortement perçues comme un frein, ce qui reflète les **effets de la transformation numérique sur les métiers** et souligne le **besoin d'un accompagnement spécifique** pour les salariés seniors dans la montée en compétences digitales.

Les freins d'ordre relationnels ou organisationnels sont moins fréquemment cités par les répondants (management intergénérationnel, mobilisation des salariés seniors). Ainsi, les leviers managériaux et culturels restent à travailler pour renforcer l'inclusion durable des seniors.

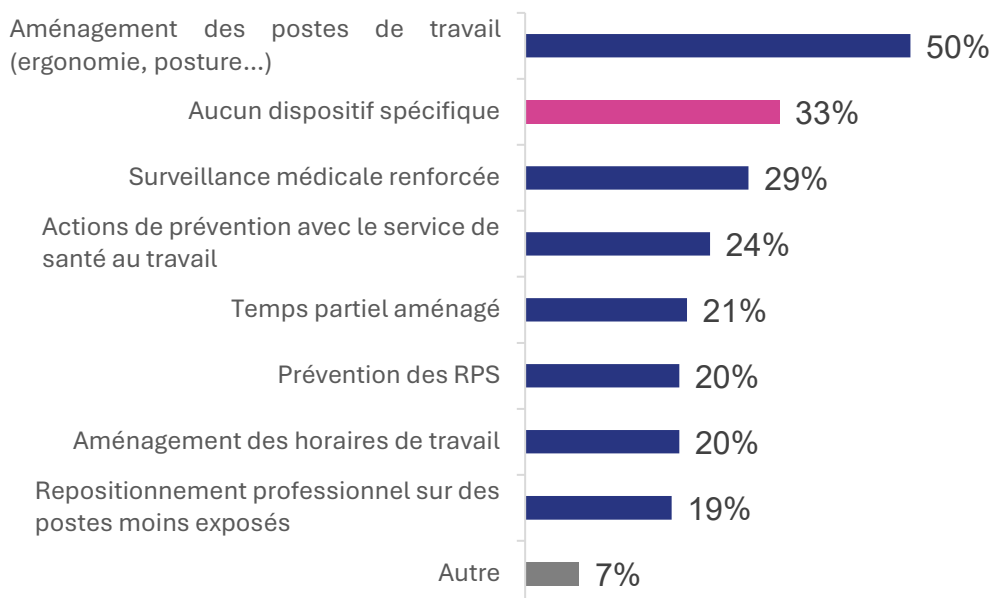
**Un tiers des entreprises ne déclarent aucun dispositif mis en place pour accompagner les salariés en seconde partie de carrière**



## Dispositifs mis en place pour accompagner les salariés en seconde partie de carrière par thématique

### Thématique Santé et sécurité

Question choix multiples, base de 98 répondants



*Note de lecture : 29 % des répondants déclarent avoir en place un dispositif de surveillance médicale renforcée au sein de leur entreprise.*

Parmi les dispositifs liés à la santé et la sécurité, **l'aménagement des postes de travail est mis en place dans la moitié des entreprises** ayant répondu à l'enquête. Il existe une certaine prise de conscience des impacts physiques du vieillissement. **Les autres dispositifs restent plus marginalement mobilisés**, avec à peine un quart des répondants les mentionnant (surveillance médicale renforcée, actions de prévention...). Cela peut traduire une coopération encore assez limitée avec les acteurs de la santé au travail.

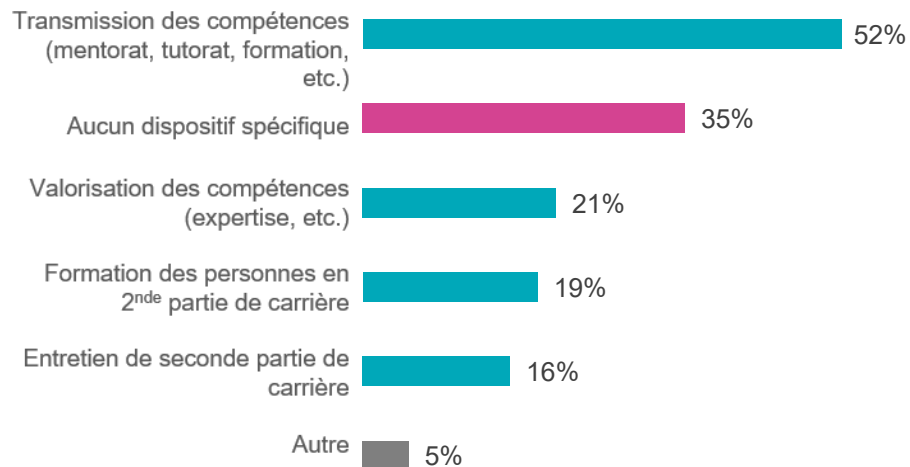
**Les mesures de type organisationnelles comme le temps partiel aménagé ou l'aménagement des horaires de travail sont également peu développées** d'après les répondants.

Si certaines actions de prévention sont bien présentes, la couverture reste partielle et souvent non systématisée. En effet, **un tiers des répondants déclare qu'aucun dispositif spécifique n'est mis en place** dans leur entreprise pour accompagner les salariés en seconde partie de carrière sur les enjeux de santé et sécurité.



## Thématique Compétences

Question choix multiples, base de 96 répondants



*Note de lecture : 52 % des répondants déclarent avoir en place un dispositif de transmission des compétences au sein de leur entreprise.*

Tout comme pour les enjeux de santé et sécurité, **plus d'un tiers (35 %) des répondants déclarent qu'aucun dispositif spécifique n'est mis en place** dans leur entreprise pour accompagner les salariés en seconde partie de carrière sur les enjeux compétences.

**La transmission des compétences (mentorat, tutorat, formation interne) constitue le levier le plus mobilisé** avec 52 % des répondants. Ces dispositifs de transmission des compétences semblent **intervenir en réponse** au principal défi RH qu'engendrent les départs à la retraite, soit la transmission des compétences. Ainsi, **la moitié des structures ayant répondu semblent avoir identifié cet enjeu** et développé une première piste de solution. Cela témoigne d'un apport important et de la valorisation de l'expérience des seniors comme ressource collective, mais reste souvent porté par des démarches informelles ou locales, sans intégration systématique dans les politiques RH.

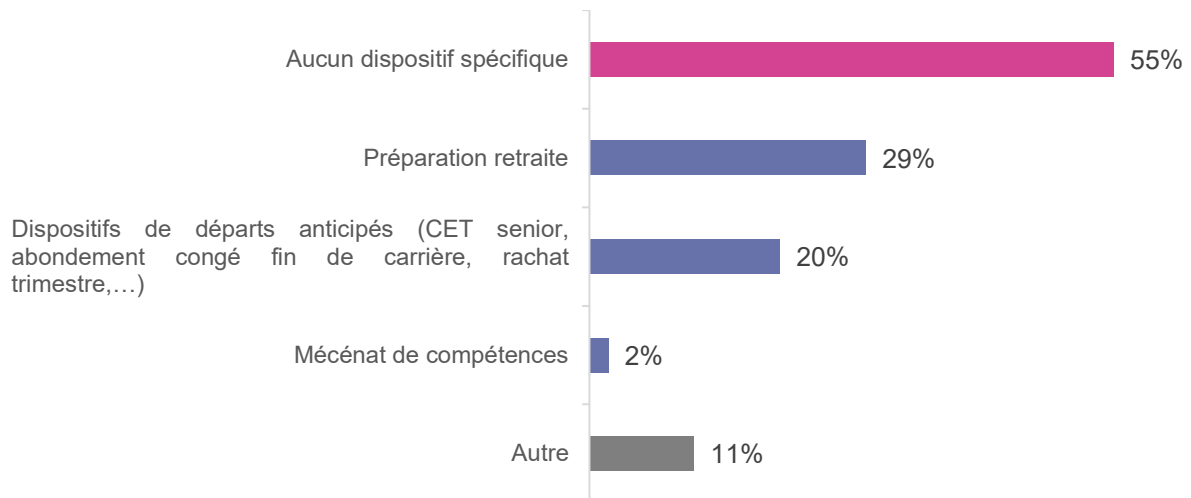
En revanche, **les dispositifs orientés vers le développement ou la reconnaissance des compétences individuelles restent limités**. Seuls 21 % déclarent des actions de valorisation de l'expertise, ce qui peut freiner la motivation et l'engagement des salariés concernés. Par ailleurs, la visite de mi-carrière n'est mentionnée que par 16 % des répondants à l'enquête.

Le faible recours à ces dispositifs peut s'expliquer par des représentations persistantes sur les capacités d'évolution des seniors, ou par une priorité donnée à d'autres catégories de salariés dans les plans de formation.



## Thématique Départs progressifs en retraite

Question choix multiples, base de 95 répondants



Note de lecture : 20 % des répondants déclarent avoir en place un dispositif de départs anticipés au sein de leur entreprise.

Les résultats de l'enquête montrent **un faible niveau de structuration des dispositifs d'accompagnement des départs progressifs en retraite**. La phase de départ en retraite semble très peu accompagnée, alors qu'elle constitue un moment clé pour les salariés comme pour l'organisation.

**Plus de la moitié des répondants (55 %) déclarent qu'aucun dispositif spécifique n'est mis en place** dans leur entreprise, ce qui reflète une préparation souvent tardive, voire absente, de la fin de carrière.

Seuls **29 % mentionnent des actions de préparation à la retraite** (information sur les droits, accompagnement administratif, ateliers de sensibilisation). Les dispositifs de départ anticipé (tels que les comptes épargne-temps senior, les congés de fin de carrière, ou le rachat de trimestres) sont encore peu utilisés, avec seulement 20 % de répondants. Cela peut s'expliquer par leur coût ou par leur complexité de mise en œuvre.

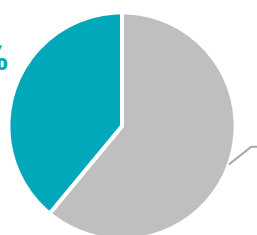
**Le dispositif le plus fréquemment mentionné, les préparations retraite, ne concernent que 29 % des entreprises.** La majorité d'entre elles n'anticipent donc pas les retraites avec un dispositif spécifique.

### Une très faible accessibilité des dispositifs mis en place

**Quelle proportion de professionnels en 2de partie de carrière (45 ans et plus) au sein de votre entreprise bénéficie pleinement de ces initiatives ?**

base de 98 répondants

Environ la moitié ou la majorité; 39%



Une minorité ou Très peu, voire aucun; 61%

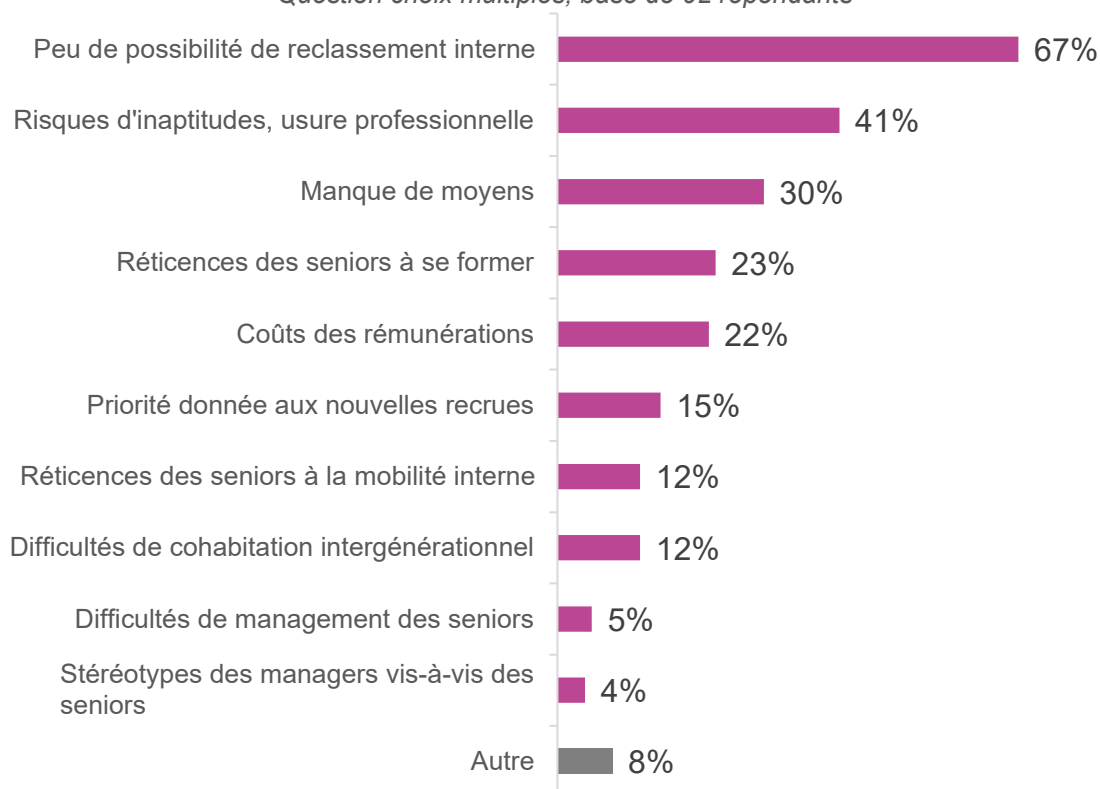


Bien que des dispositifs existent dans les domaines de la santé, des compétences ou de la préparation au départ à la retraite, leur accessibilité effective reste très limitée. En effet, **61 % des répondants estiment qu'une minorité, voire aucun salarié en seconde partie de carrière, ne bénéficie pleinement des actions mises en place.** Ce constat met en évidence **un écart significatif entre les intentions affichées et la réalité vécue sur le terrain.** Il révèle que les dispositifs, même lorsqu'ils sont déployés, ne touchent pas suffisamment les publics concernés et ne contribuent pas pleinement au maintien en emploi des seniors. **Cette tendance est observée de manière homogène, indépendamment de la taille des établissements,** ce qui laisse penser à des freins plus structurels ou culturels causés par un manque de communication ou de lisibilité des dispositifs, ou à une difficulté à s'identifier comme « senior » et à anticiper des freins éventuels.

### **Des contraintes structurelles qui empêchent le déploiement des actions, malgré une forte valorisation des salariés en seconde partie de carrière**

#### **Principaux freins au déploiement d'actions pour le maintien dans l'emploi des salariés en 2de partie de carrière**

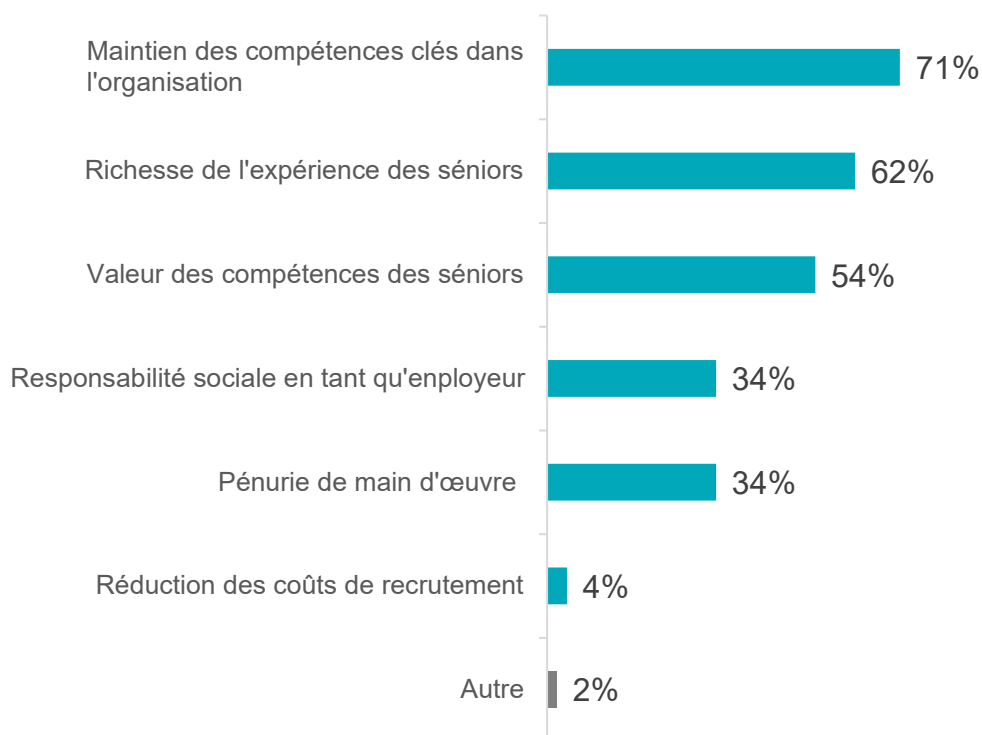
*Question choix multiples, base de 92 répondants*



#### **Principales raisons favorisant le déploiement d'actions pour le maintien dans l'emploi des salariés en 2de partie de carrière**

*Question choix multiples, base de 94 répondants*





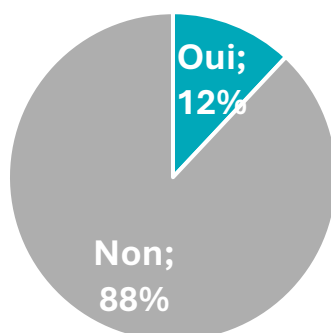
Les résultats de l'enquête mettent en lumière **un écart marqué entre les freins et les leviers liés au maintien dans l'emploi** des salariés en seconde partie de carrière. Les **freins identifiés relèvent principalement de contraintes structurelles**, en particulier le manque de possibilités de reclassement interne (68 %), qui souligne la difficulté à proposer des parcours adaptés aux seniors au sein des organisations.

À l'inverse, **les motifs qui incitent à l'action reflètent une reconnaissance claire de la valeur des salariés expérimentés**. Le départ des seniors est perçu comme un risque de perte de compétences clés, et leur expérience (62 %) ainsi que leurs savoir-faire (54 %) sont largement considérés comme des atouts pour la performance collective. Les entreprises considèrent ainsi dans les seniors des acteurs essentiels de la transmission des connaissances et de la stabilité de l'activité.

### La réforme des retraites a eu très peu d'effet sur les politiques des entreprises

**Est-ce que la réforme des retraites a changé vos pratiques en matière de politique senior ?**

*base de 101 répondants*





**Malgré l'entrée en vigueur récente de la réforme des retraites, 88 % des répondants déclarent qu'elle n'a pas entraîné de changement** dans leur politique senior. Bien que cette réforme implique un besoin plus renforcé d'agir pour le maintien en emploi, le résultat de la réforme est difficile à anticiper. Les entreprises qui n'ont pas changé leurs politiques suite à la réforme citent un manque de lien entre leurs politiques pour la seconde partie de carrière et la réforme des retraites.

### Des raisons pour lesquelles la réforme n'a pas changé les pratiques en politique senior :



« très peu de personnes concernées »

« Nous sommes attentifs à l'évolution de notre politique sénior de manière générale »

« Difficile de se rendre compte de l'impact réel pour les salariés, car nous ne connaissons pas leur âge réel de départ à la retraite jusqu'à ce qu'ils nous informent »

« Nous n'avons pas attendu la réforme des retraites pour mettre des actions en place »

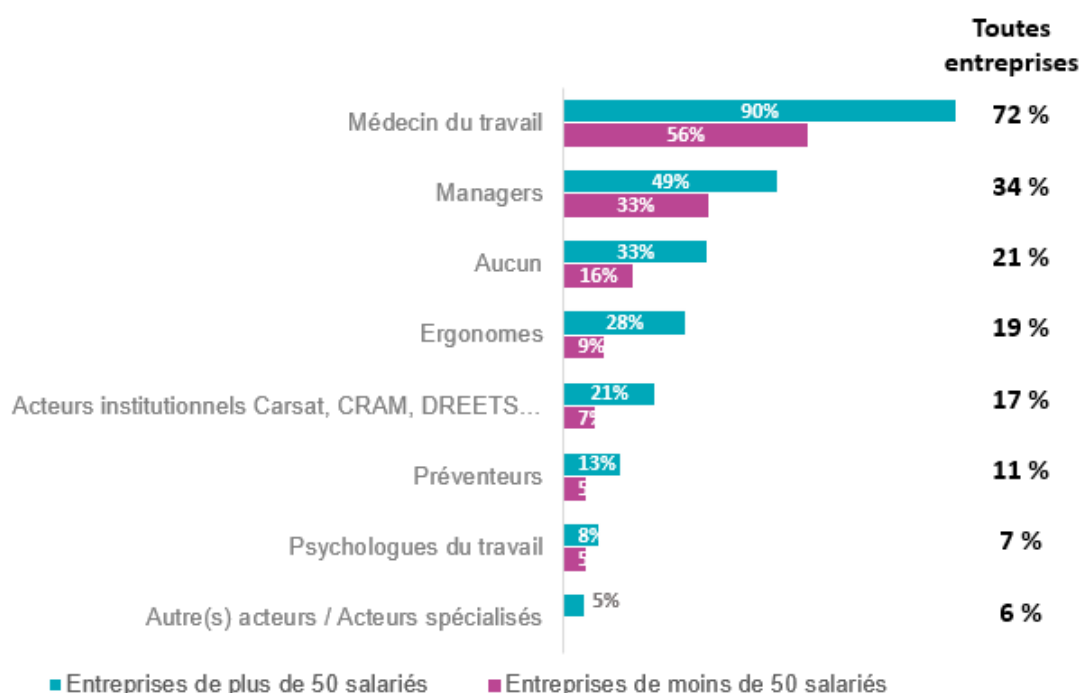
« Nous n'avons pas encore pris le temps d'adapter nos accords actuels »

« Pas d'impact direct pour l'entreprise, mise à part le fait de ne pas avoir à recruter plus vite »

### A part des médecins du travail, des dispositifs de prévention ne sont pas largement mobilisés

#### Avec quels acteurs travaillez-vous sur la prévention des inaptitudes ?

Question choix multiples, base de 93 répondants





**Le médecin du travail est l'acteur clé de la prévention des inaptitudes** dans les entreprises de la chimie, mobilisé par 72 % des répondants, avec une implication nettement plus forte dans les établissements de plus de 50 salariés. Toutefois, **les autres acteurs spécialisés sont peu impliqués**. Les ergonomes ne sont sollicités que par 7 % des petites structures et 33 % des plus grandes, malgré leur apport essentiel en matière d'aménagement des postes et de prévention des troubles musculosquelettiques. La mobilisation des acteurs institutionnels (Carsat, CRAM, DREETS...) reste également marginale (11 % dans les petites entreprises, 29 % dans les plus grandes), alors qu'ils peuvent accompagner les entreprises dans des démarches structurées et cofinancées. Les psychologues du travail et préventeurs sont aussi faiblement présents.

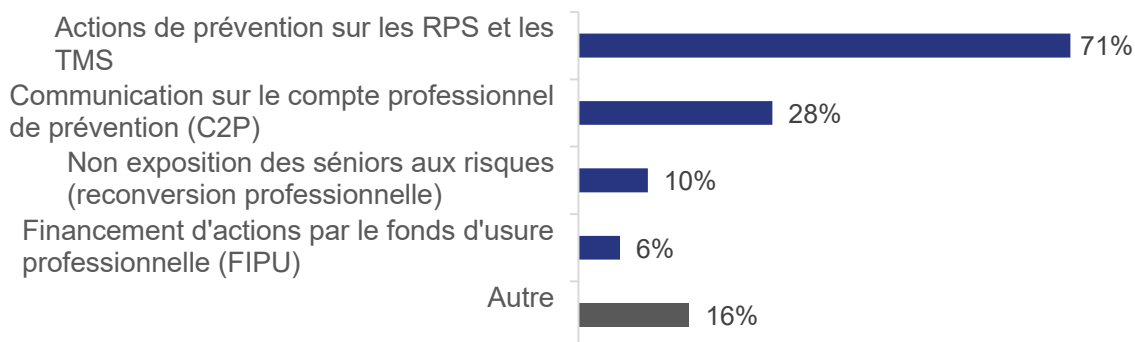
Les managers arrivent en deuxième position (33 %), ce qui montre une certaine reconnaissance de leur rôle de proximité en particulier chez les plus grandes structures (48 %), bien qu'encore marginale au regard des enjeux. Ils ne sont que sollicités par 16 % des petites structures.

Enfin, **22 % d'entreprises n'impliquent aucun acteur sur ce sujet** (32 % dans les structures de moins de 50 salariés, et 10 % dans celles de plus de 50), ce qui interroge sur le niveau de structuration de la prévention dans certaines structures, en particulier les plus petites.

### **Les actions de prévention sur les RPS et les TMS sont les plus mobilisées en matière de prévention des inaptitudes**

#### **Actions mises en œuvre par les entreprises en matière de prévention des inaptitudes**

*Question choix multiples, base de 68 répondants*

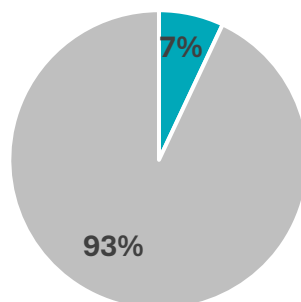


Les actions les plus couramment mises en œuvre portent sur les RPS et les TMS (71 %), témoignant **d'une priorité donnée à la prévention des risques immédiats liés aux conditions de travail**. Les dispositifs de déclaration restent peu mobilisés, car 28 % communiquent sur le Compte Professionnel de Prévention (C2P). 10 % des répondants évoquent des actions de reconversion et 6 % le recours au fonds d'usure professionnelle. Les entreprises montrent une volonté de prévenir l'inaptitude, mais de manière encore centrée sur les risques immédiats, sans réelle approche préventive de long terme.



## Le C2P a-t-il été utilisé pour des actions de formation ou de mise en place de temps partiel ?

base de 89 répondants



Les résultats de l'enquête montrent **une absence quasi généralisée de recours au C2P pour des actions de formation ou de passage à temps partiel**, puisque 93 % des répondants déclarent ne pas l'avoir utilisé à cette fin. Ce chiffre souligne un décalage important entre les intentions du dispositif et sa mise en œuvre effective sur le terrain.

Le C2P peut être mobilisé lorsqu'un salarié est exposé à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels au-delà de certains seuils fixés par décret<sup>41</sup>. Autrement dit, c'est l'exposition reconnue à la pénibilité qui active automatiquement le compte. L'employeur déclare cette exposition chaque année via la DSN (Déclaration Sociale Nominative). Si aucun des seuils fixés par décret n'est dépassé, ce qui est souhaitable pour tout salarié, alors l'employeur ne mobilise pas le C2P.

Le faible taux d'utilisation (7 %) suggère alors que ces seuils sont peu dépassés dans le cas des entreprises ayant répondu à l'enquête.

### 5.3. Enjeux et pratiques RH issus des entretiens

La synthèse ci-dessous repose sur une **série d'entretiens réalisés** auprès de responsables RH, opérationnels et experts du secteur de la chimie, afin d'identifier les pratiques existantes, les freins rencontrés et les leviers activables. Il en ressort une pluralité d'approches, souvent pragmatiques, mais encore insuffisamment coordonnées ou formalisées à l'échelle de la branche. Afin d'assurer la représentativité des entreprises et la diversité des situations, cette synthèse reprend à la fois des témoignages de grandes et petites entreprises (10 à 49 salariés et 50 à 249 salariés).

La majorité des entreprises interrogées soulignent l'**importance cruciale de conserver les compétences détenues par les collaborateurs expérimentés**, notamment dans les métiers techniques, la production, la maintenance et les fonctions supports. Cependant, tous s'accordent sur la difficulté d'exercer sur du long terme un travail posté. Le maintien dans l'emploi des salariés postés constitue un enjeu clé pour l'ensemble des entreprises interrogées.

Toutefois, cet enjeu se heurte à une conjoncture économique défavorable. Plusieurs entreprises signalent des plans de réduction des coûts, une baisse de visibilité sur les

<sup>41</sup> [Section 1 : Obligations de déclaration relatives à certains facteurs de risques professionnels \(Articles L4163-1 à L4163-3\) - Légifrance](#)



carnets de commandes ou encore une concurrence accrue de nouveaux entrants industriels, notamment autour de la décarbonation ou des technologies de batteries, rendant le maintien des seniors plus difficile à arbitrer face à des logiques budgétaires strictes.

### **Des pratiques différenciées selon les entreprises**

#### **Des accords d'entreprise localisés**

Certaines structures, notamment de taille intermédiaire, ont mis en place des accords seniors négociés localement, au plus près du terrain. Ces accords répondent généralement aux attentes immédiates des salariés telles que les aménagements de fin de carrière, la bonification pour tutorat, le recours ponctuel à des retraités pour du cumul emploi-retraite, etc. D'autres groupes internationaux abordent la question dans une logique plus globale, à l'instar de L'Oréal, qui a intégré cette thématique dans une politique d'inclusion générationnelle à l'échelle mondiale, à travers le programme appelé « L'Oréal For All Generations ».



## **Des dispositifs existants, mais peu lisibles**

Plusieurs entreprises disposent de dispositifs de congés de fin de carrière, de temps partiels aménagés, ou de formations pré-retraite. Cependant, les salariés peinent souvent à en comprendre les modalités et les conséquences financières, notamment en cas de décote importante. La lisibilité des droits et la communication autour de ces dispositifs apparaissent comme des axes d'amélioration prioritaires.

## **La transmission de savoirs : un impératif sous tension**

Le départ des seniors, parfois non anticipé, constitue une perte critique de savoirs, en particulier dans les métiers à forte technicité. Si certaines entreprises ont expérimenté le **recrutement en amont**, jusqu'à deux ans avant le départ d'un senior, ces pratiques demeurent encore marginales.

La **lisibilité des dates effectives de départs à la retraite constitue un enjeu encore mal maîtrisé**, que certaines entreprises n'hésitent pas à encourager sous forme de primes.

La mise en place de **binômes intergénérationnels**, le **tutorat** ou encore des dispositifs de **mentoring** sont évoqués comme des solutions pertinentes, mais leur déploiement reste freiné par des contraintes de temps, de moyens et parfois de culture d'entreprise. Le rôle du tuteur, lorsqu'il est valorisé financièrement, permet une meilleure mobilisation, mais ne suffit pas à structurer une stratégie de transmission globale.

Enfin, notons l'émergence de **solutions digitalisées de captation des compétences** critiques telles que les enregistrements vidéo de gestes professionnels clés, la formalisation de savoir-faire informels ou encore l'archivage indexé des compétences clés. Ces outils, proposés par différentes start-up spécialisées, sont déjà en cours de déploiement dans certains grands groupes.

Les **diagnostics compétences financés par OPCO 2i**, destinés aux entreprises de moins de 250 salariés, peuvent constituer un levier pour permettre le recensement des compétences critiques et mériteraient d'être mieux connus par les entreprises.

## **Des conditions de travail à adapter, en particulier pour les salariés postés**

Un consensus fort émerge autour des difficultés spécifiques rencontrées par les salariés seniors travaillant en horaires postés. Le travail en 5/8 peut générer fatigue, troubles du sommeil et usure physique. Or, les possibilités de reclassement vers des postes en horaires de jour ou moins contraignants sont limitées, faute de postes vacants ou de politique de mobilité adaptée. Ainsi, si les **solutions de dépostage, de mi-temps thérapeutique ou de reclassement temporaire sont utilisées**, elles sont **rarement structurées de manière anticipée et difficiles à mettre en œuvre à une grande échelle**. Par ailleurs, la mise en place d'un temps partiel sur le travail posté est jugée comme « complexe » par les entreprises l'ayant testé. Certaines entreprises



ont développé des systèmes d'activités et de dispenses d'activités complètes qui permettent de mieux gérer le temps partiel posté.

Les pertes de rémunération associées aux dispositifs de dépostage ou de temps partiel de fond de carrière constituent des freins compte tenu des décotes importantes qu'elles peuvent engendrer sur les indemnités de retraite. Peu d'acteurs peuvent aujourd'hui compenser à 100% ces baisses d'activités.

Le besoin d'une réflexion sur les rythmes chronobiologiques des seniors en travail posté, et plus largement sur l'ergonomie du travail en fin de carrière, ressort de manière récurrente.

### **Un accès à la formation continue difficile et des parcours de carrière trop linéaires**

L'accès à la formation continue des salariés expérimentés est largement inférieur comme le démontrent les statistiques. Seuls 36% des plus de 45 ans ont bénéficié d'une formation dans le secteur de la chimie. Les avis sont partagés quant aux freins existant sur l'accès à la formation. Certaines entreprises font état d'une résistance des seniors à se former quand d'autres au contraire observent que ce sont eux qui s'investissent le plus dans les formations en nouvelles technologies (ex. : IA générative), conscients de leurs éventuels écarts de compétences numériques.

Kevin GENNA, économiste à la chaire transitions économiques, transitions démographiques d'Aix Marseille, témoigne qu'à partir de 50 ans, il y a une majorité de formations « gadget » qui ne sont pas formatrices. Le frein est surtout culturel, la formation bénéficie avant tout aux personnes qualifiées, ce qui accroît l'obsolescence des compétences. Ainsi, **peu de structures mettent en place des parcours de formation individualisés comme levier du développement de l'employabilité**. La formation des salariés au-delà de 45 ans reste souvent conditionnée à une expression de besoin ou à un changement de poste. Il manque encore une politique de montée en compétences pensée en fonction de l'âge et des trajectoires professionnelles non linéaires. Sa mise en œuvre se heurte encore à des représentations persistantes liées à l'âge.

Le maintien dans l'emploi et la mobilité professionnelle des seniors sont les véritables enjeux soulignés par tous. Pendant des décennies, les entreprises ont eu recours à des dispositifs de départs anticipés comme variable d'ajustement. L'allongement de la durée des carrières nécessite de changer le regard sur la gestion des carrières qui sont exclusivement linéaires avec une progression ascendante. Or, à un certain niveau de promotion, un seuil d'incompétence défini sous le terme de « syndrome de Peter » peut être atteint. Encourager les mobilités et reconversions professionnelles à tout âge devient ainsi une réponse pertinente. Ainsi, L'Oréal a mis en place un programme d'intégration pour les salariés expérimentés qui leur permettent aux côtés des jeunes embauchés de redécouvrir les métiers du groupe et se créer de nouveaux réseaux professionnels. Le développement de l'employabilité tout au long de la vie et le droit à la reconversion sont également des enjeux qui sont mis en avant par les acteurs interrogés dans le secteur de la chimie.



## Des représentations persistantes et le management et l'intergénérationnel

Ainsi, l'acceptation des seniors dans l'entreprise reste inégale, souvent freinée par des représentations anciennes : coût perçu, obsolescence des compétences, résistance au changement. Si certaines entreprises valorisent l'expérience comme un atout stratégique, d'autres continuent à privilégier le jeunisme implicite, en particulier lors des recrutements ou des mobilités internes. Le phénomène de placardisation prend de l'ampleur et certains avocats se spécialisent sur la discrimination des seniors. Cette judiciarisation qui porte atteinte à l'image des entreprises pourrait faire évoluer les mentalités. Ces stéréotypes attachés aux générations ne sont pas que l'apanage des seniors et relèvent de réalités. Ainsi, le management de l'intergénérationnel a été largement mis en avant dans les entretiens. Si certains pensent que la solution peut venir de l'intergénérationnel, d'autres soulignent les difficultés de certains managers face aux comportements et attentes spécifiques des jeunes.

Les enjeux de transmission des compétences ne se limitent pas aux aspects techniques, ils concernent également les dimensions comportementales (rigueur, qualité, etc.). Il existe un besoin clair de faire évoluer les mentalités, en sensibilisant tous les acteurs aux freins et apports des seniors et en intégrant pleinement les enjeux intergénérationnels dans les politiques RH.

## **Santé, prévention et usure professionnelle<sup>42</sup>**

La question de la prévention de l'usure professionnelle est largement abordée, mais les approches varient considérablement. Certains sites industriels ont initié des **bilans de santé préventifs dès 40 ou 50 ans, avec un accompagnement personnalisé** (coachs sommeil, nutrition, etc.). D'autres peinent à agir, en raison notamment de la pénurie de médecins du travail.

Le recours aux dispositifs nationaux (FIPU, C2P) reste marginal, souvent par méconnaissance ou par perception d'une inadéquation aux réalités industrielles. Les troubles musculosquelettiques (TMS) sont fréquents, mais la logique de prévention est encore trop souvent déclenchée en aval, après apparition des symptômes.

## Attentes vis-à-vis de la branche

Plusieurs interlocuteurs, quelle que soit la taille de leur structure, ont exprimé leur souhait de bénéficier d'un **cadre de référence méthodologique** partagé à l'échelle de la branche à l'aide d'outils d'autodiagnostic, de bonnes pratiques transférables, grilles d'analyse de l'âge professionnel, de benchmarks comparatifs entre sites ou entreprises. En revanche, ils ont aussi souligné leur réticence à des obligations descendantes ou à des dispositifs juridiques standardisés qui ne tiendraient pas compte de la diversité des situations. La souplesse, la subsidiarité et l'accompagnement personnalisé sont privilégiés.

---

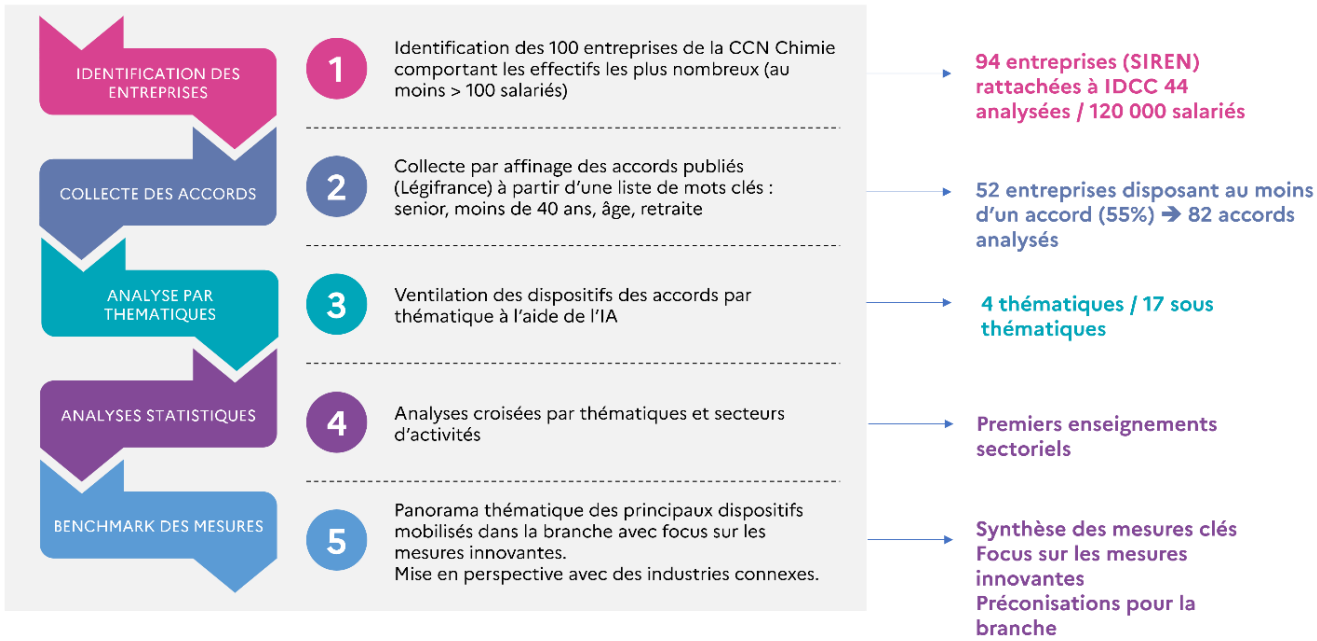
<sup>42</sup> Nous entendons ici par « usure professionnelle », la définition qui en est donnée par l'ANACT : « *L'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail (ex : port de charges lourdes, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires, pression temporelle...). L'usure professionnelle se traduit par des effets négatifs sur la santé qui endommagent les capacités à réaliser le travail* ». [\*Prévenir l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi | Anact\*](#)



6. ANALYSE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES SALAIRES SENIORS DANS LA BRANCHE

6.1. Méthodologie d'analyse des accords d'entreprise

La Chimie représente **228 000** salariés répartis dans **4 000** entreprises (Observatoire des industries de la chimie, 2024). Notre analyse a permis de recenser **462 SIREN** de plus de 100 salariés, représentant **200 000** salariés. Nous avons ensuite recherché sur Légifrance les 94 premiers SIREN en termes d'effectif (**120 000** salariés). L'analyse portait sur les accords d'entreprises actifs et postérieurs à 2021. Ils devaient inclure les mots-clés « seniors », « âge », « ans ». **52 accords** sont ressortis avec au moins 1 mention réelle sur les seniors, représentant **90 000** salariés. Ci-dessous, la synthèse de la méthodologie utilisée pour extraire les accords de branche :



Répartition sectorielle	Entreprises > 100 salariés <small>* Certains écarts peuvent être dus à la sur-représentation de sièges sociaux</small>	94 premières entreprises	52 entreprises disposant d'accords	Entreprises
Chimie minérale et organique	31%	44%	42%	Adisseo France SAS, Air liquide France industrie, Arkema France, BASF France SAS, Bayer SAS, Chevron Oronite SAS, Corteva Agriscience France SAS, Elkem silicones France SAS, Ferroglobe France, Givaudan France, Inovyn France, Les dérivés resiniques et terpeniques, Livbag, Lubrizol France, Polytechnyl, Rhodia opérations, Robertet SA, Sika France, Solvay France, Thermal ceramics de France, V. Mane fils, Versalis France SAS, Yara France
Savons, parfums et produits d'entretien	16%	14%	15%	Chanel, Clarins, comptoir nouveau de la parfumerie, cosmétique active production, L'Oréal, parfums Christian Dior, Procter & Gamble Amiens, Sicos et Cie, Yves Rocher
Commerce de gros	13%	13%	12%	ID logistics France, PUIG France, Saipol, Shiseido international France, société d'exploitation de produits pour les industries chimiques SEPPIC
Spécialités chimiques	8%	9%	10%	PPG AC-France, Siegwerk France SAS, Syngenta production France SAS
Sièges & holdings	6%	4%	0%	Toray Carbon fibers Europe
Fabrication de produits pharmaceutiques de base	3%	5%	6%	AstraZeneca dunkerque production, Euroapi France, Sanofi Winthrop industrie
Industrie agroalimentaire	2%	6%	8%	Cargill France, Lesieur, Roquette frères, Tereos starch & sweeteners Europe
Recyclage et gestion des déchets	2%	2%	4%	SARP industries, Tredi
Autres industries et services à l'industrie	1%	2%	4%	Autoneum France, Saint Gobain Weber France
R&D	1%	1%	0%	
TOTAL	462	94	52	

Liste des entreprises disposant d'un accord



## Thématiques analysées

Recrutement	Maintien dans l'emploi / Employabilité	Aménagement du temps et des conditions de travail	Aménagement des fins de carrière et départs anticipés
Non discrimination à l'embauche	Gestion des carrières (entretien de mi carrière)	Dépostage	CET
Engagements chiffrés	Accès à la formation	Congés supplémentaires	Rachat de trimestres
	Santé, prévention	Temps partiel	Congés de fin de carrière
	Mesures intergénérationnelles (tutorat)	Retraite progressive	Préparation à la retraite
	Non discrimination (promotions, augmentation...)	Congé de mobilité	Mécénat de compétences

Thématiques	Sous thématiques	% effectif
Recrutement	Engagements chiffrés	
Recrutement	Non discrimination	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	CET	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	CFC	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Indemnité retraite	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Mécénat de compétences	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Plan épargne retraite entreprise	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Préparation retraite	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Prévoyance	
Aménagement des fins de carrière et départs anticipés	Rachats de trimestres	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Aménagement des postes de travail	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Congés supplémentaires	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Pénibilité	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Retraite progressive	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Salariés postés, <u>dépostage</u>	
Aménagement du temps de travail et des conditions de travail	Temps partiel	
Maintien emploi	Formation	
Maintien emploi	Gestion des carrières	
Maintien emploi	Intergénérationnel	
Maintien emploi	Non discrimination	
Maintien emploi	Santé, usure professionnelle	
Maintien emploi	Transmission compétences	



### Pourcentage des effectifs concernés par les mesures

Le pourcentage d'effectifs représente le nombre de salariés impactés par un accord sur l'échantillon global analysé (52 accords d'entreprise représentant 90 000 salariés). Ces données sont fournies à titre indicatif et doivent être nuancées, car en matière de prévention de l'usure professionnelle ou d'aménagement des postes de travail, les mesures concernent l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, et ne sont donc pas incluses dans ce tableau.

## 6.2. Eléments de synthèse



L'analyse approfondie des accords d'entreprise, issus d'entreprises représentatives des différents secteurs de la chimie, a permis de mettre en lumière un constat majeur : les dispositifs se concentrent davantage sur l'accompagnement des départs à la retraite que sur des mesures de prévention et de maintien dans l'emploi.

**Une grande diversité de dispositifs existe, mais ceux-ci restent majoritairement axés sur l'accompagnement des départs plutôt que sur la prévention.**

- Les dispositifs impactant les effectifs les plus importants sont :
  - le Compte Epargne Temps (avec son utilisation possible pour le Congé de Fin de Carrière),
  - le Congé de Fin de Carrière,
  - la gestion des carrières (notamment avec l'entretien de mi-carrière)
  - la formation (principalement de formation de tuteurs ou préparation retraite).
- Les dispositifs qui sont les moins cités dans les accords sont :
  - l'aménagement des postes de travail (des dispositifs d'aménagement existent pour les salariés postés dans les grands groupes, mais pas de manière spécifique pour les seniors),
  - les dispositifs de prévoyance,
  - les plans épargne retraite entreprise.
- Peu d'entreprises prennent des engagements chiffrés en matière de recrutement ou de mobilités
  - Des principes affichés en matière de non-discrimination et de management de l'intergénérationnel
  - Peu de dispositifs existants de manière ciblée sur le recrutement ou la mobilité professionnelle

### 6.3. Analyses détaillées par thématique

#### Recrutement

6 entreprises rappellent dans leurs accords les principes de **non-discrimination dans le processus de recrutement**, en adoptant soit une approche visant à valoriser la diversité, soit une démarche consistant à ne pas singulariser les seniors. Seules 4 entreprises prennent des **engagements chiffrés concernant le recrutement** des seniors, avec des définitions variables « salariés de plus de 50 ans ou de 55 ans », et avec des objectifs exprimés en pourcentage de recrutement ou pourcentage d'effectif global, ou centrés sur les recrutements de postes à expertise. A noter que l'une d'entre elles ouvre l'accès des « contrats de professionnalisation aux seniors demandeurs d'emploi afin d'améliorer la mixité professionnelle ».



## Maintien dans l'emploi / l'employabilité

Gestion des carrières	Accès à la formation
<p><b>Entreprises concernées :</b> Air Liquide, Arkema, BASF, Christian Dior, Cosmétique active production, Inovyn, L'Oréal, Les Dérivés Resiniques et Terpéniques, Liv Bag, Polytechnyl, Procter &amp; Gamble, Saipol, Sanofi Chimie, Shiseido, Sicos, Solvay, Syngenta, TCF, Tereos Starch, Unilever, V Mane Fils, Yara France et Yves Rocher</p> <p><b>Principales mesures figurant dans les accords :</b></p> <p><i>Entretiens spécifiques selon l'âge :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des entretiens spécifiques selon les âges (45 ans, 55 ans, proche de la retraite) avec des objectifs différenciés (formations, évolutions professionnelles, retraite)</li> <li>✓ La possibilité pour les salariés de plus de 55 ans de réaliser un double bilan, retraite et santé</li> <li>✓ Des entretiens professionnels thématiques intégrant le sujet de la pénibilité et de l'aménagement des postes de travail ou ciblés pour les salariés ayant exercés des postes pendant plus de 30 ans</li> <li>✓ L'entretien de mi carrière pour anticiper l'évolution professionnelle et les besoins de formations</li> </ul> <p><i>Des bilans professionnels ou des outils de gestion de carrière dédiés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un outil pour les salariés à partir de 50 ans pour faire le point sur leurs motivations et projet professionnel</li> <li>✓ La systématisation des bilans professionnels/carrière pour les plus de 50 ans</li> </ul>	<p><b>Entreprises concernées :</b> Arkema, BASF, Christian Dior, ID Logistics, Procter &amp; Gamble, SANOFI Chimie, Shiseido et Yves Rocher</p> <p><b>Principales mesures figurant dans les accords :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accès prioritaire à la formation, selon des critères <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'âge et/ou , ancienneté , durée d'exposition à un facteur de pénibilité</li> <li>• Sanctuarisation d'une part du budget de formation pour les + de 55 ans</li> </ul> </li> <li>✓ Principes d'égalité d'accès à la formation avec des tableaux de bord par tranche d'âge</li> <li>✓ Mise en place de formations spécifiques pour les seniors : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission des savoirs, formation de tuteurs</li> <li>• Compétences numériques ou nouvelles technologies</li> <li>• Santé physique et psychique en vue de la retraite</li> </ul> </li> <li>✓ Promotion de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et du CPF</li> </ul>

### Rappel des obligations légales :

- **L'entretien professionnel de mi-carrière** a été obligatoire de 2009 à 2014 avant d'être remplacé par l'entretien professionnel et son bilan tous les 6 ans.
- **La visite de mi-carrière** a été introduite par la loi du 2 août 2021. Cette visite permet d'établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du salarié ; d'évaluer les risques de désinsertion professionnelle et la prévention des risques professionnels, en prenant en compte l'évolution de ses capacités, en fonction de son parcours professionnel, de son âge et de son état de santé, ainsi que de sensibiliser le salarié aux enjeux du vieillissement au travail et à la prévention des risques professionnels. Au cours de cette visite, le médecin peut proposer des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail.
- Le projet de loi du 8 juillet 2025 prévoit d'instaurer un « **entretien de parcours professionnel** » avec une nouvelle périodicité tous les 4 ans, un état récapitulatif tous les 8 ans et un lien renforcé avec les visites médicales (dans un délai maximum de 2 mois) sous peine d'abandonnement obligatoire du CPF par l'employeur.

Dans plus de la moitié des accords figure un **entretien professionnel** à des périodicités différentes (45, 50, 55, 60 ans). Cet entretien peut être couplé avec le bilan santé. Il a pour objectif de gérer les secondes parties de carrière. Notons l'initiative de certaines entreprises qui donnent un accès prioritaire à la formation pour les salariés exposés à certains facteurs de pénibilité afin de faciliter leurs reconversions professionnelles.



Moins d'une dizaine d'entreprises cependant ciblent des **dispositifs de formation** spécifiques pour les seniors, lesquels sont majoritairement des formations spécifiques (mentorat, préparation retraites) et non des formations concourant au développement de leur employabilité. Cela rejoint les éléments statistiques concernant la formation des seniors, qui pourtant est un des leviers pour la reconversion professionnelle et l'accès à des postes à moindre intensité.

Mesures intergénérationnelles	Santé, prévention
<b>Entreprises concernées :</b> Arkema, Christian Dior, Liv Bag, Procter & Gamble, Sanofi Chimie, Shiseido, Solvay, V Mane Fils et Yves Rocher	<b>Entreprises concernées :</b> Corteva Agriscience France, Liv Bag, Procter & Gamble, Saipol, Shiseido et Versalis
<b>Principales mesures figurant dans les accords :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tutorat et transfert intergénérationnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutorat classique pour accompagner la montée en compétences de jeunes ou nouveaux entrants</li> <li>• Tutorat inversé (des jeunes vers les seniors) pour accompagner le développement de compétences numériques</li> <li>• Formations de tuteurs</li> </ul> </li> <li>✓ Missions transverses spécifiques proposées aux seniors</li> <li>✓ Formations des managers au management intergénérationnel</li> <li>✓ Mixité générationnelle dans les équipes</li> </ul>	<b>Principales mesures figurant dans les accords :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bilans de santé spécifiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge des frais de santé et autorisation d'absence pour bénéficier du bilan de santé gratuit de la sécurité sociale</li> </ul> </li> <li>✓ Suivi médical renforcé <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi tous les 12 mois pour les + de 55 ans</li> <li>• Articulation suivi médical et entretien professionnel abordant spécifiquement la question de la pénibilité</li> </ul> </li> <li>✓ Prévention spécifique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances de vaccination antigrippale gratuites pour les 55 ans et plus</li> <li>• Programme d'ergonomie pour prévenir les troubles musculosquelettiques</li> <li>• Formation sur la santé physique et psychique dans les 2 ans précédant la retraite</li> <li>• Formations en matière prévention des TMS, RPS</li> </ul> </li> <li>✓ Suivi et évaluation des actions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel des actions de santé présenté aux CSCTT</li> <li>• Examen de la situation et des projets professionnels des salariés exposés à un facteur de pénibilité pendant 25 ans</li> </ul> </li> </ul>
Non discrimination	
<b>Entreprises concernées :</b> Bayer, Ferroglobe, ID Logistics, PPG, Sanofi Chimie, SARP, SIKA	
<b>Principales mesures figurant dans les accords :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Engagement à ce que toutes les décisions professionnelles reposent sur des critères indépendants de l'âge</li> <li>✓ Garantie d'un accès égal à la formation professionnelle sans discrimination</li> <li>✓ Absence de discrimination dans les processus de promotion et d'évolution de carrière</li> <li>✓ Égalité d'accès aux opportunités de mobilité interne</li> </ul>	

Plus d'une dizaine d'entreprises proposent des **mesures intergénérationnelles** en s'appuyant sur des **binômes** pour favoriser la transmission intergénérationnelle ou en appelant à veiller à la mixité intergénérationnelle dans les équipes. Au-delà des binômes formels, certaines entreprises favorisent les collaborations intergénérationnelles via des projets communs, tels que des « missions transverses proposées aux seniors pour valoriser et transmettre leurs compétences » ou des « projets transversaux avec objectif de facilitation ». Ces dispositifs permettent de valoriser l'expérience des seniors tout en les intégrant dans des dynamiques collectives incluant des salariés de tous âges.

7 entreprises affichent des principes en matière de **non-discrimination** en matière de formation et/ou d'évolution professionnelle.

Au niveau de la branche figurent des mesures spécifiques en **matière de santé**, comme l'accès facilité au bilan de santé gratuit proposé par la Sécurité sociale à partir de 55 ans (autorisation d'absence, prise en charge des frais de déplacement...) ou des campagnes de vaccination contre la grippe, reprises par certaines entreprises dans leurs accords. Certaines entreprises vont plus loin en **renforçant la fréquence des examens médicaux** dans une logique de prévention (tous les 12 mois) ou en proposant des actions de prévention ciblées tels que des **programmes d'ergonomie pour prévenir les troubles musculosquelettiques** ou des formations sur la santé physique et psychique dans les 2 ans précédant la retraite.



Notons que de grands groupes ont des programmes spécifiques en matière de prévention de l'usure professionnelle (optimisation chronobiologique du travail posté, équipements connectés, référents ergonomes, cartographies des risques...), mais qui n'étant pas spécifiques aux seniors ne figurent pas ici.

## 6.4. Aménagement du temps et des conditions de travail

### Salariés postés

#### Rappel de l'accord de branche :

- Priorité d'affectation à un emploi de jour pour les salariés de plus de 55 ans travaillant en service continu et/ou ayant travaillé plus de 20 ans en continu et occupant un poste depuis 5 ans
- Indemnité temporaire dégressive sur 12 mois pour les salariés mutés d'un poste en continu à un emploi de jour (de 100% à 20%)
- + 1 jour de repos compensateur par période de 4 mois

**Entreprises concernées :** BASF, EUROAPI, Inovyn, Les Dérivés Résiniques et Terpéniques, Liv Bag, PCAS, PROCTER & GAMBLE, SAIPOL, SHISEIDO, VERSALIS et YARA FRANCE.

#### Principales mesures figurant dans les accords :

##### Dépostage :

- Elargissement de l'éligibilité au dépostage aux salariés de 50 ans
- Indemnité temporaire dégressive plafonnée à 50% sur 12 mois
- Limite de 2 ans entre la demande et le dépostage effectif

### Aménagement du temps de travail

- ✓ Réduction de temps de travail de 15% pour les salariés âgés de 58 ans et plus ayant occupé un poste en feu continu pendant au moins 15 ans
- ✓ À partir de 58 ans, possibilité d'utiliser en repos l'intégralité des jours HDD (Habillage, Déshabillage, Douche)
- ✓ Dispenses partielles de vendredis à partir de 55 ans (2, 4 ou 6 vendredis par période de référence) selon l'âge

### Congés spécifiques

- ✓ Attribution de jours de congés supplémentaires pour les salariés en poste depuis plus de 20 ans et/ou à partir de 50 ans

### Congé de fin de carrière

- ✓ Durée pouvant atteindre 24 mois d'anticipation pour les salariés ayant 28 ans et plus d'ancienneté en poste

11 entreprises ont mis en place des mesures concernant le **dépostage** au-delà des dispositions prévues par l'accord de branche, en ouvrant le dispositif dès 50 ans (contre 55 ans dans l'accord de branche), en améliorant le barème de l'indemnité temporaire dégressive, en encadrant le délai entre la demande de dépostage et le dépostage effectif, ou par la mise en place de réduction de temps de travail spécifique pour les salariés postés.

### Congés supplémentaires

**Entreprises concernées :** Adisseo, Air Liquide, CARGILL, CHEVRON, Corteva Agriscience France, Cosmétique active production, Elkem Silicones, L'Oréal, Oronite, PROCTER & GAMBLE, ROQUETTE FRERES, SAIPOL, SANOFI CHIMIE, SEPPIC, SHISEIDO, SICOS, SYNGENTA, TEREOS STARCH, UNILEVER, YARA FRANCE, YVES ROCHER

#### Principales mesures figurant dans les accords :

##### Congés supplémentaires

- ✓ Dès 55 ans pour certains accords, plus généralement à partir de 59 ans, avec une majoration l'année du départ à la retraite (de 2 jours à 3 semaines)
- ✓ Un accès prioritaire aux demandes de congés hors période estivale pour les salariés de 55 ans et plus

### Temps partiel

**Entreprises concernées :** Air Liquide, Arkema, BASF, CHRISTIAN DIOR, Cosmétique active production, Inovyn, Les Dérivés Résiniques et Terpéniques, Liv Bag, POLYTECHNYL, PROCTER & GAMBLE, PUIG FRANCE, SAIPOL, SANOFI CHIMIE, SHISEIDO, SOLVAY, TEREOS STARCH, UNILEVER, V MANE FILS et YVES ROCHER.

#### Principales mesures figurant dans les accords :

##### Temps partiel de fin de carrière

- ✓ A partir de 55 ans dans la majorité des accords
- ✓ Complément de rémunération (de 10% à 20%) avec le plus souvent maintien des cotisations retraite taux plein (dans certains cas, prise en charge de cotisations salariales et patronales)
- ✓ Mesures majorées pour les salariés ayant été exposé à un facteur de pénibilité
- ✓ Possibilité d'une période probatoire de 2 mois



Une majorité d'entreprises proposent des congés supplémentaires ou du temps partiel aménagé à partir de 55 ans. Les barèmes de temps partiels sont variables proposant des compléments de rémunération pouvant aller jusqu'à 20 % avec la prise en charge des cotisations salariales et patronales à taux plein pour les accords les plus avantageux, pour des durées de 12 à 24 mois précédant la retraite à taux plein.

### 6.5. Aménagement des fins de carrière

Le **Compte Epargne Temps** (CET) est un des dispositifs les plus plébiscités dans les accords avec 19 entreprises qui le mentionnent dans leurs accords.

Plusieurs accords prévoient une augmentation des plafonds d'épargne en fonction de l'âge du salarié, permettant aux seniors d'accumuler davantage de jours pour préparer leur départ à la retraite. De même, les modalités d'alimentation du CET présentent des conditions avantageuses pour les seniors, notamment avec des possibilités supplémentaires avec l'intégralité de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite, les primes d'ancienneté, etc. Certains accords prévoient également la création d'un CET distinct, spécifiquement dédié à la préparation de la retraite, avec des abondements de l'entreprise. Ainsi, le **CET est un dispositif avantageux qui permet d'anticiper la cessation d'activité**. Cependant, la tendance observée dans les accords est au plafonnement des jours de CET, même si ces plafonds sont plus élevés pour les seniors. Ces dispositifs permettent des départs anticipés, mais les entreprises expriment le souhait d'en limiter le recours compte tenu de leurs coûts et de la difficulté de gestion (pas de visibilité sur les dates de départs).

Le **Congé de Fin de Carrière** (CFC) est utilisé par 13 entreprises. Les conditions d'accès au CFC varient selon les entreprises, principalement en fonction de l'âge, de l'ancienneté et de la proximité de la retraite et sont d'une durée extrêmement variable, allant de 3 à 24 mois avant la retraite à taux plein, avec une durée plus favorable pour les équipes alternantes et/ou les salariés exposés à des conditions de travail contraignantes. La conversion est possible de l'indemnité de départ à la retraite en temps disponible. Les accords prévoient généralement un maintien partiel de la rémunération pendant le CFC avec une fourchette variant de 65% à 80% du salaire de référence. Certains accords prévoient également une dégressivité de la rémunération en fonction de la durée du CFC, après les 12 premiers mois. Les accords prévoient généralement un maintien des droits et de la protection sociale pendant la durée du CFC.



A noter que les dispositifs de rachat de trimestres tendent à disparaître du fait de leur coût. Seules 2 entreprises dans l'analyse le mentionnent dans leurs accords. Ces dispositifs vont plutôt se retrouver dans des dispositifs concernant des plans de restructuration.

Préparation à la retraite	Mécénat de compétences
<p><b>Entreprises concernées :</b> Air Liquide, Arkema, AstraZeneca, BASF, CHRISTIAN DIOR, Cosmétique active production, PROCTER &amp; GAMBLE, SAIPOL, SANOFI CHIMIE, SHISEIDO, SICOS, SOLVAY, TEREOS STARCH.</p> <p><b>Principales mesures figurant dans les accords :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens et bilan retraite : dès 45 à 60 ans selon les entreprises, réalisés par des spécialistes ou organismes externes.</li> <li>Organisation de réunions collectives d'information (annuelle ou ponctuelles) et communication renforcée autour des dispositifs (information sur CPF, dispositifs d'accompagnement)</li> <li>Formation et accompagnement : séminaires de transition, préparation psychologique et physique, conseils sociaux</li> <li>Mise en place de congés spécifiques : jusqu'à 5 jours rémunérés dès 60ans, parfois fractionnables et absences autorisées pour examens de santé</li> </ul>	<p><b>Entreprises concernées :</b> AstraZeneca, SOLVAY, SHISEIDO.</p> <p><b>Principales mesures figurant dans les accords :</b></p> <p><b>Objectif :</b> Faciliter la transition vers la retraite des seniors en valorisant leur expérience auprès d'organisations à but non lucratif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des conditions d'accès variables en fonction de l'âge et de l'ancienneté</li> <li>Des limites de durée pour encadrer le dispositif (jusqu'à 10% d'un temps complet, peut prendre la forme d'un congé dédié (congé de mécénat de fin de carrière))</li> <li>Souvent articulé avec la retraite progressive, congé de transition retraite, ou poursuite d'activité allégée</li> </ul>

Une douzaine d'accords prévoient des **mesures de préparation à la retraite**, au travers des formations avec des organismes spécialisés, sur le plan psychologique et physique. Nombre de ces dispositifs ont également pour objectifs de permettre aux salariés de calculer leurs droits retraite et d'anticiper une perte de pouvoir d'achat que peu d'entre eux anticipent véritablement. Certaines entreprises incitent financièrement les salariés à donner de la visibilité quant à leur date de départ à la retraite afin de pouvoir anticiper des transferts de compétences.

Enfin, le **mécénat de compétences** reste un dispositif encore peu utilisé. Dans les entretiens, certains DRH ont fait part du manque de visibilité de ce dispositif et des difficultés à trouver des entreprises d'accueil.

Concernant les **dispositifs de prévoyance**, certains accords font mention de la mise en place de contrats de prévoyance adaptés aux besoins spécifiques des seniors, en tenant compte de leur âge, de leur état de santé et de leur situation familiale, avec la possibilité de maintien des garanties après le départ à la retraite, sous certaines conditions. Par ailleurs, l'entreprise peut mettre en place des plans d'épargne retraite alimentés par les salariés et abondés par l'entreprise, sous la forme de versement (PERCOL) et de cotisations obligatoires (PERO).

## 6.6. Focus sur les mesures seniors dans les Plans de Sauvegarde de l'Emploi



Le secteur de Chimie a longtemps été épargné par les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) contrairement à d'autres secteurs industriels, ce qui explique la part importante de seniors dans le secteur (1 salarié sur 5 a plus de 55 ans en 2024). Dans les accords de PSE étudiés (2024 et 2025), les seniors disposent de mesures d'accompagnement au départ à la retraite particulièrement incitatives tels que le rachat de trimestres, des dispositifs de Cessation Concertée d'Activité avec des dispositifs de portage importants (avec une majoration pour les salariés postés), majoration des indemnités (cumul indemnités de licenciement supra- légales et indemnité de départ à la retraite), durées de reclassement majorées, etc.

Dans un contexte économique défavorable au secteur de la chimie, les seniors sont une variable d'ajustement comme cela a été le cas dans d'autres secteurs. Si les salariés se voient attribuer des points additionnels dans les critères d'ordre afin de le protéger, les seniors pouvant prétendre à partir à la retraite à taux plein bénéficient en moyenne 2 ans avant cette date de mesures attractives de départs anticipés.

Soulignons que dans l'un des accords étudiés, les salariés de plus de 60 ans bénéficient de mesures de maintien dans l'activité, avec une alternance de périodes d'activités et de formations. La question du coût des dispositifs de départs anticipés compte tenu de l'allongement de la durée active devrait modérer le recours à ce type de dispositifs au profit de mesures de maintien dans l'emploi. Notons qu'aucun des accords étudiés ne prévoit de dispositifs de transfert des compétences clés, alors que ces pratiques commencent à émerger dans d'autres secteurs industriels, comme la métallurgie.



## 6.7. Initiatives remarquables en dehors de la branche

Les tendances observées dans les autres secteurs (métallurgie, services, mutuelles, banques, etc.) sont identiques à celles du secteur de la chimie, avec encore une faible part de dispositifs concernant le recrutement, le maintien dans l'emploi des seniors, la prévention ou la gestion des carrières. Les **dispositifs restent concentrés sur la dernière partie de carrière** (aménagement d'horaires, préparation retraite) ou des dispositifs de tutorat/mentorat qui risquent d'enfermer les seniors dans des missions connexes. Certaines entreprises ont mis fin à des dispositifs de temps partiel aménagé et/ou départs anticipés qui s'avèrent coûteux compte tenu de l'allongement de la vie active.

### L'individualisation des parcours

Cependant, dans les secteurs plus fortement marqués par des enjeux de tension, les seniors apparaissent comme des ressources à attirer et fidéliser. Ainsi, dans le secteur industriel, sont mis en place des **parcours individualisés** pour les seniors qui prennent en compte leur appétence. Ainsi, Michelin et Schneider ont mis en place 4 typologies de parcours en fonction des souhaits d'engagement des collaborateurs (engagement dynamique, transition « douce » avec du temps partiel, départ anticipé, transmission).

Différents dispositifs à la carte sont proposés pour chaque parcours :

- l'accès à des projets transverses, aux dispositifs de gestion de carrière, de communautés apprenantes ou à des formations certifiantes/qualifiantes pour ceux qui veulent continuer à s'engager activement,
- des dispositifs de mentorat ou de formateur interne pour ceux souhaitant transmettre leurs compétences,

**des dispositifs de temps aménagé ou de départs anticipés (transformation de l'indemnité de fin de carrière en temps notamment) pour ceux souhaitant une transition douce ou préparer leur départ.**

### La reconversion professionnelle et la formation quel que soit l'âge

D'autres entreprises misent sur les **dispositifs de reconversion professionnelle** pour accompagner les seniors vers les métiers en tension : ainsi Safran propose la prise en charge d'un conseil en évolution professionnelle pour les salariés de plus de 50 ans tandis qu'EDF organise des cohortes d'alternants seniors en reconversion professionnelle vers les postes par exemple de data analyste.

La SNCF a mis en place pour les salariés de plus de 55 ans des formations obligatoires aux nouvelles technologies et à l'adaptation aux évolutions de leurs métiers.



**Une étude réalisée par LHH en 2023 montre que les personnes ayant bénéficié d'un accompagnement à l'orientation professionnelle sont 3 fois plus enclines à participer à des formations.**

### **Le modèle de l'Europe du Nord, une approche globale**

Les pays d'Europe du Nord, notamment la Suède, le Danemark, la Norvège, la Finlande et l'Islande, sont souvent cités en exemple pour leurs politiques en faveur de l'emploi des seniors. Leur approche se distingue par une vision globale du marché du travail, plutôt que par des mesures ciblées sur cette seule catégorie d'âge. Ces politiques visent à maintenir les travailleurs en activité le plus longtemps possible, en agissant sur plusieurs leviers.

Les principaux dispositifs et principes sont les suivants :

- **Formation tout au long de la vie** : Les pays nordiques investissent massivement dans la formation continue pour permettre aux travailleurs, y compris les seniors, d'actualiser leurs compétences et de s'adapter aux évolutions du marché du travail. Le droit à la formation est considéré comme un élément clé de la sécurité de l'emploi, favorisant la mobilité professionnelle et l'employabilité des seniors.
- **Amélioration des conditions de travail** : L'accent est mis sur la prévention de l'usure professionnelle et l'adaptation des postes de travail. L'objectif est de s'assurer que les conditions de travail (physiques, psychiques) restent supportables et que les emplois soient adaptés aux capacités des travailleurs à mesure qu'ils vieillissent. Des mesures peuvent inclure l'aménagement des horaires, des environnements de travail et des tâches.
- **Dialogue social et flexibilité** : Le dialogue entre les partenaires sociaux joue un rôle central. Les accords collectifs permettent de négocier des mesures spécifiques à chaque secteur ou entreprise pour maintenir les seniors en poste, comme la réduction du temps de travail en fin de carrière, des salaires moins indexés sur l'ancienneté (en Suède) ou des programmes de réhabilitation en cas de problèmes de santé.
- **Réforme des retraites et incitations financières** : Les réformes des systèmes de retraite ont visé à supprimer les dispositifs de retraite anticipée et à lier plus étroitement les droits à la durée de cotisation. Cela crée des incitations financières fortes pour prolonger la vie active. Au Danemark, par exemple, il existe des emplois seniors spécifiques dans le secteur public pour les demandeurs d'emploi de plus de 55 ans.
- **Absence de discrimination liée à l'âge** : La législation et la culture d'entreprise mettent l'accent sur la lutte contre la discrimination fondée sur l'âge. Des médiateurs pour l'égalité (en Suède) veillent au respect de ces lois.

Le modèle nordique pour l'emploi des seniors s'appuie sur une approche préventive et globale, centrée sur le bien-être au travail, la formation continue et des incitations



économiques, plutôt que sur des mesures d'âge spécifiques. Notons que l'Australie, la Belgique ou les Pays-Bas mettent également en place ce type d'approches holistiques avec des programmes gouvernementaux visant à soutenir l'employabilité durable des plus de 45 ans par le financement de bilans professionnels, de formations et de coaching.

### **Le renforcement des dispositifs de prévoyance**

Différentes entreprises renforcent leurs dispositifs de prévoyance et en font un élément de leur marque employeur. De grandes entreprises ou grandes banques ont des contrats historiques avec des assureurs qui adaptent leurs offres au regard de l'évolution des besoins sociétaux. Ils incluent de plus en plus des actions en matière de santé et bien-être (programme de prévention des TMS, de soutien psychologique face aux enjeux de santé mentale, accès à des bilans de santé, soutien des aidants), des services d'aide à la reconversion ou de conseils en gestion de carrière.

Le maintien de couverture avantageuse au-delà du terme du départ à la retraite est également un élément de différenciation en termes d'avantages sociaux.



## 7. CONSTATS ET PRECONISATIONS

Les préconisations présentées ci-après visent à offrir aux **partenaires sociaux** de la branche de la chimie des leviers concrets pour accompagner durablement les salariés en seconde partie de carrière, dans un contexte de vieillissement des effectifs et d'allongement de la vie active. Elles constituent autant de pistes d'action pour renforcer la prévention, sécuriser les parcours, favoriser la transmission des compétences et développer l'employabilité des salariés expérimentés.

Pour **nourrir efficacement le dialogue paritaire**, ces recommandations peuvent être introduites comme des **supports de discussion**, permettant d'objectiver les enjeux, de partager un **diagnostic commun** et d'identifier des marges de progrès réalistes pour la branche. En les mobilisant comme des exemples structurants les partenaires sociaux peuvent se les approprier pour **co-construire** des orientations opérationnelles, définir des priorités d'action et renforcer la cohérence des pratiques au sein de la branche.

### 7.1. Le bien vieillir au travail et la prévention de l'usure professionnelle

#### Enjeux

La prévention de l'usure professionnelle et le « bien vieillir » au travail sont des enjeux clés compte tenu de l'allongement de la durée de vie active. Ce sujet est plus particulièrement sensible pour les **salariés postés** « *C'est difficile de vieillir. Les seniors souffrent et n'ont pas choisi d'exercer un métier qui crée des problèmes physiques* ». **L'aménagement chronobiologique** des postes est l'action jugée la plus efficace par les DRH participant à l'atelier de travail sur les préconisations, bien qu'il soit difficile de modifier les horaires des salariés postés. Certaines entreprises ont adopté ces nouveaux rythmes ou conduisent des négociations sur le sujet.

En parallèle, les acteurs interrogés soulignent la nécessité de « mettre en place **une démarche préventive et anticipée** avec un accompagnement tout au long de la vie ». Les problématiques d'usure professionnelle doivent être gérées de manière anticipée pour éviter d'aboutir à des situations de désinsertion professionnelle une fois l'inaptitude professionnelle avérée.

D'autres problématiques se posent également en termes de santé compte tenu du fait que nous sommes amenés à « vieillir » en situation de travail. La survenance d'affections en situation de travail sera donc amenée à être plus courante.

L'objectif ici n'est pas tant de s'interroger sur la mise en place de compensations de difficultés avérées mais bel et bien comment créer des conditions de travail qui soient soutenables et permettent de préserver la santé des salariés.

#### Préconisations



- **Mettre en place une approche préventive de santé avec l'ensemble des acteurs au sein des entreprises**
  - *Sensibiliser les salariés de tout âge aux enjeux de santé et sur le bien vieillir au travail (challenges intergénérationnels, campagnes de santé publique relayées par la branche, interventions d'experts sur le développement de la plasticité cérébrale, ...)*
  - *Associer les salariés concernés à l'aménagement des postes et des rythmes de travail*
  - *Créer des collectifs de travail soutenant* : répartition des activités au sein des équipes (cf. des systèmes de régulation informelle existent dans les équipes entre jeunes et seniors<sup>43</sup>) , transmission des gestes acquis par l'expérience aux nouveaux salariés permettant de gagner en efficacité et en sécurité, congés pour les aidants, dons de congé ...L'entraide et la cohésion sont des leviers clés pour créer un cadre favorable au maintien dans l'emploi des seniors selon les observations du CREAPT<sup>44</sup>
  - *Outils et accompagner la mise en place du nouvel entretien professionnel* tel que prévu par l'ANI du 25 juin 2025 qui prévoit d'évoquer les préconisations de la médecine du travail lors de l'entretien et de réaliser un bilan complet sur la santé, la prévention de l'usure professionnelle et de la désinsertion professionnelle, en articulation avec la visite de mi carrière. Il importe de former et d'accompagner les managers sur ces différents aspects.
  - *Encourager la mise en place d'espace de dialogues entre les médecins du travail, RH et les managers* pour proposer des solutions réalistes qui tiennent compte à la fois des réalités du terrain et de la situation personnelle des salariés, en cas de reprise du travail après des arrêts longs, de signaux avant-coureurs d'usure professionnelle<sup>45</sup> (telle qu'une fatigue persistante, une baisse de concentration ou de vigilance, une récupération plus lente après effort etc.), de restrictions médicales, pour prévenir les situations d'inaptitude professionnelle.

- **Adapter les postes et les rythmes de travail**

---

<sup>43</sup> *Les fins de vie actives à l'épreuve des conditions de travail*, séminaire du Centre de Recherches sur l'expérience, l'Age et les populations au travail 2023 qui relate l'organisation informelle mise en place par des équipes d'assemblage pour réguler les exigences posturales, les jeunes laissant les seniors réaliser des tâches moins exigeantes physiquement mais nécessitant plus de savoir-faire technique

<sup>44</sup> Centre de Recherches sur l'expérience, l'Age et les Populations au Travail

<sup>45</sup> L'usure professionnelle est définie par l'ANACT comme un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail (ex : port de charges lourdes, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires, pression temporelle...). Elle affecte la santé dans ses dimensions :

- Physique (ex : Troubles Musculosquelettiques - TMS, lombalgie, surdité).
- Psychologique/Psychique (ex : stress intense, charge mentale élevée, démotivation, *burn-out*).
- Cognitive (ex : difficultés de concentration, pertes de mémoire).



- *Aider les entreprises à adopter des horaires de travail chronobiologiques* pour les salariés postés : sensibilisation des salariés et des organisations syndicales sur les apports des rythmes chronobiologiques en partenariat des organismes tels que l'ANACT ou l'INRS, réalisation de guide méthodologique, retours d'expériences partagés entre entreprises
- *Faciliter l'accès au FIPU* pour les petites entreprises (formation de préventeurs, adaptation des postes avec ergonomes...), promouvoir la mise en place d'un système d'avance de frais sur la base de fonds mutualisés
- **Mutualiser les moyens à l'échelle territoriale**
  - *Créer des plateformes de ressources mutualisées* entre grandes et petites entreprises : participer à des initiatives régionales (comme le dispositif "Atout'âge"<sup>46</sup> créé par la Métropole Européenne de Lille avec des financements européens) visant à collecter et diffuser des bonnes pratiques et des outils RH entre entreprises sur le maintien en emploi des seniors.
  - *Créer des partenariats Santé-Travail-Retraite* : développer la coordination entre le Service de prévention et de Santé au Travail (SPSTI), la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) et les organismes d'action sociale pour créer une offre de prévention diversifiée et coordonnée (ex. : ateliers sur l'alimentation, l'activité physique, la prévention des TMS, le sommeil, dispositifs d'écoute).

## 7.2. Employabilité durable et reconversions professionnelles

### Enjeux

La question de la soutenabilité du travail est plus particulièrement prégnante pour les salariés postés : « *Il n'est pas possible de tenir un travail posté toute une carrière ; faut-il réfléchir à un **droit à la reconversion** ?* »

Le principal frein évoqué par les acteurs interrogés concerne le faible nombre de passerelles accessibles aux salariés postés, étant donné que la majeure partie des activités sont postées au sein de la chimie.

Ainsi, « *le problème n'est pas de se focaliser sur l'âge de départ à la retraite mais comment engager les seniors dans les fins de carrière en proposant des passerelles et reconversions.* »

« *Il faut changer les mentalités pour passer d'une logique ancrée sur les départs anticipés au maintien dans l'emploi.* ». La question des reconversions professionnelles est un sujet qui s'anticipe et s'accompagne tout au long de la vie, au travers du maintien de compétences et du développement de **l'employabilité durable** dans un contexte d'accélération des transformations technologiques et de l'obsolescence des compétences techniques.

<sup>46</sup> [Plateforme Atout-âge : la gestion des âges en entreprise](#)



## Préconisations

- **Développer l'employabilité durable**

- *Miser sur l'intergénérationnel* pour l'enrichissement des compétences : créer des modules sur-mesure coconstruits avec les salariés seniors et favorisant des systèmes d'entraide collective entre générations (par exemple sur l'IA).
- *Encourager la formation continue* dès la seconde partie de carrière, avec des dispositifs individualisés et une diversification des apprentissages. Privilégier des méthodes comme l'**AFEST** (Action de Formation En Situation de Travail) ou le **mentorat inversé** qui mobilisent des savoir-faire basés sur l'expérience.
- *Suivre des indicateurs au niveau de la formation des seniors* au niveau de la branche et renforcer les obligations de moyens à mi carrière (dès 45 ans) sur des *formations permettant le développement de compétences clés* (savoirs de base, nouvelles technologies, ...)

- **Faciliter les reconversions :**

- *Construire des outils au niveau de la branche pour la reconversion* (passerelles, exemples de reconversion de salariés postés et témoignages, guide de la reconversion valorisant le nouveau dispositif prévu dans l'ANI du 25 juin 2025 sur la période de reconversion, etc.)
- *Valoriser davantage les trajectoires « atypiques »* (plutôt « horizontales ») au travers de témoignages métiers et de garanties salariales sur des mobilités vers des postes de niveau inférieurs.
- *Faciliter l'accès vers les dispositifs et formations de reconversion* (C2P, abondement du CPF ou versement conventionnels pour financer des formations de reconversion) : communication sur les dispositifs de droit commun, appui conseil, relai vers les Conseillers en Evolution Professionnelle, etc.
- *Construire des dispositifs de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale* à l'échelle des bassins d'emploi permettant d'éclairer les décisions individuelles des salariés et des entreprises : cartographie des dynamiques territoriale en termes d'emplois, compétences, formations avec des informations actualisées en continu

### 7.3. La lutte contre les stéréotypes et les représentations

#### Enjeux

« Il faut changer les représentations, les entreprises font du jeunisme et on ne le voit pas ».



Peu touché jusqu'à présent par les PSE, le secteur de la chimie a conservé une part importante de populations seniors. Si les acteurs interrogés ne font pas état de discriminations par rapport aux populations expérimentées, les taux d'accès à la formation et de recrutement attestent d'inégalités accrues à partir de 50 ans.

Avec l'allongement de la durée de la vie active, plus de quatre générations cohabitent dans les entreprises, avec des références culturelles, des modes de management et des attentes différentes. Les acteurs interrogés soulignent en effet l'émergence de ruptures intergénérationnelles et de difficultés de management. Les avis divergent cependant sur le traitement de ces discriminations. Faut-il privilégier une approche catégorielle et imposer des quotas ou favoriser des approches inclusives basées sur l'intergénérationnel ?

Ainsi, la question des seniors devient celle de la gestion des âges : comment passer d'une gestion des âges par l'éviction à une approche plus inclusive ? Cela suppose à la fois de lever les représentations sur les seniors (lutter contre l'âgisme) et de sortir d'une approche « catégorielle » de la séniorité (mesures ciblées, critère d'âge prépondérant) pour évoluer vers des approches inclusives favorisant la diversité générationnelle.

### **Préconisations**

- **Déconstruire les stéréotypes, lutter contre l'âgisme**
  - *Valoriser l'apport de l'expérience dans la performance collective* : former les managers sur une approche différenciée de la performance collective selon les âges et les personnes
- **Favoriser la collaboration intergénérationnelle**
  - *Promouvoir des programmes visant à développer l'inclusion* (cf. L'Oréal « All générations », « L'audace n'a pas d'âge » chez Axa) par des challenges intergénérationnels.
  - *Renforcer les engagements RSE* dans les accords collectifs en matière de diversité générationnelle
  - *Accompagner et former les managers sur la gestion de l'intergénérationnel* : mieux comprendre les attentes et freins de chaque génération pour pouvoir favoriser le management intergénérationnel.
  - *Créer un label « branche inclusive pour les seniors »* au travers d'une reconnaissance pour les entreprises s'engageant activement en faveur de l'emploi des seniors, avec le respect d'un certain nombre de critères (taux de recrutement de +50 ans, programmes de mentorat, aménagements de postes, etc.) sur le modèle du baromètre Senior Force+ (4 axes : recrutement, employabilité, formation, accompagnements fins de carrière...). Ce label ou charte d'engagement valoriserait ces entreprises et les rendrait plus attractives pour les candidats expérimentés.



## 7.4. La transmission des savoirs et la pérennisation des compétences critiques

### Enjeux

*« La transmission des savoirs est un enjeu depuis 20 ans qu'on ne sait toujours pas régler, il faut s'en saisir ».*

Compte tenu des volumes de départs à la retraite (17% des effectifs ont plus de 55 ans / 3500 départs par an en moyenne d'ici 2030), il importe de sécuriser les compétences clés et plus particulièrement les savoirs informels liés à l'expérience.

Si le secteur de la chimie est un secteur où le niveau de formalisation est important du fait des enjeux liés aux risques et à la qualité, il n'en demeure pas moins que les départs à la retraite vont engendrer un risque de pertes de savoir-faire clés qu'il importe d'anticiper.

Aujourd'hui, la transmission des savoir s'effectue principalement par la mise en place de tuteurage ou de binôme. Le coût de ces dispositifs peut constituer un frein ainsi que les difficultés d'anticipation des dates réelles de départ à la retraite.

*« Les seniors ont un rôle de guide pour les nouveaux entrants sur l'apprentissage du métier ; ils connaissent des astuces qui ne relèvent pas du travail prescrit »*

### Préconisations

- **Développer et moderniser les dispositifs de transmission des savoir-faire,**
  - Actualiser l'état des lieux des bonnes pratiques en matière de transmission des savoir-faire au sein de la branche compétences réalisé (EDEC chimie) et capitaliser sur les dispositifs réalisés dans ce cadre
  - S'appuyer sur les prestations de l'OPCO2I pour développer les dispositifs (diagnostics RH, formation des tuteurs<sup>47</sup>) auprès des TPE PME
  - Intégrer le dispositif AFEST dans les outils permettant de structurer et valoriser les transmissions de savoir informels
  - Construire des guides méthodologiques sur l'identification des compétences critiques
  - Mettre en place au niveau de la branche un annuaire des starts up spécialisées dans la transmission des savoir-faire (via la captation vidéo et des systèmes de GED)

---

<sup>47</sup> Financement possible via l'OPCO2I : formation de tutorat financée via les fonds du Plan de Développement des Compétences (entreprises de moins de 50 salariés) ou pour les entreprises en difficulté économique dans le cadre de l'accord de branche « mesures d'urgence ». Formation des heures de formation AFEST dans le cadre des mesures d'urgence. (<https://www.opco2i.fr/formation-et-financement/nouvelles-modalites-pedagogiques/>)



- **Valoriser la transmission intergénérationnelle**

- Mettre en place un "*pass senior-transmission*" au niveau de la branche et en partenariat avec l'OPCO 2i dans le cadre de la formation des tuteurs
- Créer des *programmes de "mentorat inversé" ou constituer des "binômes intergénérationnels"* : associer un senior et un junior sur un projet précis. Le senior apporte son expertise métier et sa connaissance de l'entreprise, tandis que le junior apporte un regard neuf et de nouvelles méthodes de travail.

## **7.5. Le recrutement**

### **Enjeux**

Le taux de recrutement des salariés de plus de 50 ans en CDI est 13,6 % dans le secteur de la chimie, contre 16,1 % dans tous les secteurs de l'économie. De plus, parmi les entrants âgés de 45 ans et plus dans la branche, la répartition par type de contrat montre que les 60 ans et plus sont proportionnellement quatre fois plus nombreux en CDD (16 %) que ceux en CDI (4 %).

Ainsi, malgré des enjeux d'attractivité des métiers de la chimie, le recrutement des seniors reste très faiblement mobilisé. Cependant, les biais de sélection des seniors ne sont pas identifiés en tant que tels même si la question du coût demeure un frein.

### **Préconisations**

- **Favoriser le recrutement des seniors**
  - Développer des méthodes de recrutement neutralisant la variable de l'âge
  - Savoir intégrer dans les grilles salariales des profils à forte ancienneté
  - Développer des partenariats territoriaux avec les opérateurs de l'emploi spécialisés sur les profils
- **Soigner l'intégration des seniors**
  - Construire des parcours de « onboarding » adaptés aux seniors
- **Sécuriser les contrats courts**
  - Faciliter la mise en place du **Contrat de Valorisation de L'expérience dès 57 ans** (en l'intégrant dans l'accord de branche)
  - **Créer des dispositifs de mise à disposition** ou de prêt de main d'œuvre au niveau d'un bassin d'emploi, pour des projets spécifiques, remplacements, etc.
  - **Sécuriser les contrats courts** par la mise en place d'avantages sociaux compensatoires (mutuelles, Plan Epargne Retraite, etc.)



## 7.6. L'aménagement et la sécurisation des secondes parties de carrière

### Enjeux

Plusieurs enjeux se posent en seconde partie de carrière : maintenir son employabilité avec l'accélération des évolutions technologiques, valoriser les acquis de son expérience et continuer à être engagé dans des missions à valeur ajoutée, transmettre les savoir-faire issus de son expérience, concilier son activité professionnelle avec l'évolution de ses contraintes personnelles (statut d'aidant familial, par exemple) et la diminution de l'énergie, anticiper et préparer la retraite. Il y a autant de situations de salariés seniors...

Les politiques RH au sein de la chimie privilégient des dispositifs de gestion de départs anticipés (Congé de Fin de Carrière financé par le CET) comme le montre l'analyse des accords. Ces dispositifs sont plus coûteux mais plus faciles à mettre en œuvre que des dispositifs plus individualisés permettant de sécuriser les secondes parties de carrière. Par exemple, les dispositifs de temps partiel aménagés sont notamment complexes à mettre en œuvre pour le travail posté. Pour beaucoup de DRH interrogés, il est très difficile d'intégrer dans une équipe postée un salarié à temps partiel, pour des raisons d'organisation du travail et de cohésion d'équipe.

De même, des freins existent côté salariés. Ainsi, 41% des actifs souhaitent bénéficier d'aménagement de conditions de travail<sup>48</sup> mais ils ne sont que peu nombreux à solliciter du temps partiel : 9% des salariés seulement se disent prêts à travailler en échange d'une rémunération plus faible.

Le recours à des dispositifs de départs anticipés concourt à réduire la rémunération en fin de carrière et peut risquer de fragiliser certaines situations. Il importe de mettre en œuvre différentes solutions permettant de concilier situations individuelles et à 'performance des organisations collectives.

### Préconisations

- **Personnaliser les parcours selon les attentes individuelles**
  - Mettre en place un ensemble de dispositifs permettant de répondre aux différentes aspirations individuelles (ex. Schneider et Michelin proposent des parcours différenciés) :
    - Cumul avec d'autres activités professionnelles non concurrentes (mécénat de compétence, entrepreneuriat, freelance...) avec une sécurisation des cotisations retraite
    - Réduction du temps de travail et choix de temps partiels aménagés
    - S'investir davantage sur des parcours experts,
    - Transmettre ses savoirs

---

<sup>48</sup> Etude Institut Montaigne 2022



- Préparer et anticiper sa retraite

- **Encourager et faciliter l'accès aux temps partiels aménagés**
  - Proposer des améliorations aux temps partiels (ex. : maintien des cotisations retraite à taux plein) en contrepartie de règles d'organisation collective compatibles avec l'activité (calendrier fixe des jours travaillés, ...)
  - Faciliter l'accès aux temps partiels postés (partage de bonnes pratiques entre entreprises)
  - Transposer l'indemnité de départ à la retraite en temps pour temps partiel (cf. transposition ANI du 25 juin 2025)
- **Anticiper et préparer son départ**
  - Donner de la lisibilité sur les dates de départ : abondement de temps ou majoration de l'indemnité retraite en contrepartie de la communication de la date de départ 12 mois avant, mise en place de tuilage, etc.
  - Mettre en place au niveau de la branche et/ou de l'entreprise une offre de services pour encourager les seniors à préparer la retraite : simulation salariale, gestion patrimoniale, modules de formation, santé et hygiène, etc.
- **Limitier le coût des dispositifs de départs anticipés**
  - Proposer des dispositifs de congés de fin de carrière (CFC) peu coûteux en permettant aux salariés d'utiliser leurs IDR<sup>49</sup> (et leurs CET le cas échéant) en temps.

## 7.7. Lever le tabou de la question économique

### Enjeux

La question du coût des seniors est un frein souvent évoqué, que ce soit en termes de recrutement (coût de l'ancienneté à l'embauche) ou de maintien dans l'emploi (gestion des carrières uniquement verticales) ou concernant la gestion des départs anticipés (soutenabilité économique de dispositifs d'aménagement de seconde partie de carrière). « *On se concentre sur le stéréotype selon lequel le senior est un coût alors qu'il y a beaucoup de perte de compétences avec le départ d'un senior* »

Les différents dispositifs d'aménagement de fin de carrière peuvent générer des pertes de pouvoir d'achat ainsi qu'un sentiment de déclassement.

Dans d'autres cas, le niveau élevé de rémunération peut constituer un frein au maintien dans l'emploi et à la reconversion professionnelle. Comment aborder sereinement la question d'une réduction voulue et choisie de rémunération en contrepartie d'un poste à une moindre pression en termes de temps de travail et/ou de charge mentale ?

---

<sup>49</sup> Indemnité de Départ à la Retraite



## Préconisations

L'objectif est de transformer une perception de "perte" salariale en une **sécurisation du temps de travail et des compétences** en fin de carrière, dans un cadre **volontaire, négocié collectivement**, et **compensé** par des avantages non salariaux ou des dispositifs de transition :

- **Mettre en place des mécanismes de transition financière**
  - **Monétisation d'avantages** : convertir une partie de la rémunération en temps libre additionnel (compte épargne temps, temps de travail réduit, ...) ou en avantages non salariaux valorisés (prévoyance, soutien aux aidants.).
  - **Financement des cotisations retraite** : avec le maintien des cotisations retraite sur la base d'un temps plein pour les temps partiels
  - **Conseil épargne retraite** : mise en place au niveau de la branche ou de l'entreprise de dispositifs de gestion patrimoniale et financière pour sécuriser la question du pouvoir d'achat
- **Proposer des solutions choisies d'accès à des emplois avec un moindre niveau d'exigence**
  - **Négocier des conventions cadres** permettant dans une limite encadrée de baisser le niveau de rémunération pour pouvoir accéder à des emplois choisis comportant des niveaux d'exigence adaptés aux situations individuelles (temps réduit ou niveau de responsabilité moindre)
  - **Contrat de Fin de Carrière Aménagé (CVE/Contrat de Pro)** : Dans le cadre d'une reconversion ou d'une mission spécifique, alignement du salaire avec le marché du travail du nouveau poste, ce qui est souvent plus facile à accepter qu'une simple réduction du salaire historique.

En conclusion, nous vous proposons de structurer une politique seniors ambitieuse et différenciée, tenant compte des aspirations diverses des salariés et qui réconcilie gestion sociale et efficacité économique.

Les données issues du terrain montrent que les seniors, bien intégrés, apportent de la stabilité, de la fiabilité et une réelle valeur ajoutée opérationnelle. À ce titre, le sujet ne relève pas uniquement de la responsabilité RH, mais bien de la stratégie globale de l'entreprise. C'est en s'appuyant sur un ensemble de dispositifs, valorisés, expliqués et soutenus par l'ensemble des parties prenantes que les représentations pourront changer et permettre de réussir le pari du maintien dans l'emploi.



## 8. ANNEXES

### 1. ECHANTILLON DE L'ENQUÊTE

Une enquête a été menée auprès des services RH par le biais de plusieurs canaux complémentaires :

- Contacts transmis par OPCO 2i,
- Relai auprès des Fédérations et de leurs entreprises adhérentes,
- Campagne d'appels sortants,
- Mobilisation des conseillers formation d'OPCO 2i.

### Répartition des répondants à l'enquête

#### Répartition par taille d'entreprise

Moins de 50 salariés	56
Plus de 50 salariés	52

#### Répartition par taille d'établissement

Moins de 50 salariés	59
Plus de 50 salariés	48

#### Répartition par région

Auvergne-Rhône-Alpes	26	Centre-Val de Loire	3
Bretagne	19	Nouvelle Aquitaine	3
Pays de la Loire	14	Corse	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	11	Ile-de-France	1
Grand Est	10	Guadeloupe	0
Hauts-de-France	10	Guyane	0
Normandie	10	La Réunion	0
Occitanie	7	Martinique	0
Bourgogne-Franche-Comté	6		

#### Effectif des 45 ans et plus dans l'entreprise

<10 %	10 %
10 à 25 %	21 %
25 à 50 %	45 %
50 % et plus	24 %



## 2. QUESTIONNAIRE D'ENQUETE EN LIGNE



Étude prospective sur l'impact de la transition démographique  
et l'allongement de la vie active dans les industries de la Chimie

### Comment accompagner l'allongement de la vie professionnelle ?

L'Observatoire des métiers de la chimie mène une étude sur l'emploi des salariés en 2e partie de carrière dans la branche de la chimie. L'objectif est d'identifier les défis, **opportunités et besoins liés au maintien dans l'emploi des plus de 45 ans**, ainsi que les initiatives favorisant leur **employabilité et la transmission des savoirs**.

En prenant **5 minutes** pour répondre à ce questionnaire, vous contribuerez à une réflexion stratégique pour la branche qui aboutira à des **actions concrètes en faveur des salariés de plus de 45 ans**.

Toutes vos réponses sont strictement **anonymes et traitées de manière confidentielle**.  
Nous vous remercions par avance pour votre contribution.

Quelle est le nom de votre entreprise ?

Tapez votre texte ici

Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

Moins de 10 salariés

10 à 49 salariés

50 à 249 salariés

250 à 999 salariés

1000 salariés et plus



Quel est l'effectif de votre établissement ?

Moins de 10 salariés

10 à 49 salariés

50 à 249 salariés

250 à 999 salariés

1 000 salariés et plus

Quelle est la région de localisation de votre entreprise ?

Quelles sont les familles de métiers les plus impactées par les départs en retraite dans votre établissement ?

Administratif

Commercial

Logistique

Maintenance

Production

Qualité

R&D

*Plusieurs réponses possibles*

Quels sont les principaux défis RH liés à ces départs ?

Difficultés de recrutement pour les remplacer  
(métiers en tension, pénurie de candidats...)

Perte de compétences clés et de la mémoire  
de l'entreprise

Gestion des coûts associés à ces départs  
(indemnités, transition, remplacement...)

Transmission des compétences et des  
savoir-faire

Désorganisation opérationnelle

Désengagement des équipes

Autre

Glissez-déposez vos réponses  
ici, et ordonnez-les

Autre :



## Quelles sont les compétences les plus fragilisées par les départs en retraite ?

Tapez votre texte ici

---

D'après vous, quels sont les principaux freins associés au maintien dans l'emploi des séniors de plus de 45 ans ?

Difficultés d'évolution professionnelle	Difficultés de management intergénérationnel
Difficultés de mobilisation des salariés seniors	Opportunités limitées de repositionnement pour les salariés postés
Problèmes d'inaptitudes et d'usure professionnelle	Difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies
Difficultés d'adaptation à l'évolution des compétences	Coûts associés au maintien dans l'emploi (rémunération, accompagnement, adaptation, formation...)
Autre(s)	

Autre(s) :

*Plusieurs choix possibles*

Avez-vous le sentiment que votre entreprise se prépare suffisamment à l'allongement de la vie professionnelle en mettant en place des actions concrètes ?

Oui	Non
-----	-----

**Veillez préciser pourquoi ?**

Tapez votre texte ici

---



**QUELS DISPOSITIFS SONT MIS EN PLACE POUR ACCOMPAGNER  
LES SALARIES EN SECONDE PARTIE DE CARRIERE SUR LES  
THEMATIQUES SUIVANTES ?**

**Santé et sécurité**

Aménagement des postes de travail (ergonomie, posture...)	Aménagement des horaires de travail
Temps partiel aménagé	Actions de prévention avec le service de santé au travail
Prévention des RPS	Surveillance médicale renforcée
Repositionnement professionnel sur des postes moins exposés	Aucun dispositif spécifique
Autre	

Autre :

*Plusieurs réponses possibles*

**Compétences**

Transmission des compétences (mentorat, tutorat, formation interne...)	Valorisation des compétences (expertise, ...)
Formation des personnes en 2nde partie de carrière	Entretien de Seconde partie de carrière
Aucun dispositif spécifique	Autre

Autre :

*Plusieurs réponses possibles*



## Départs progressifs en retraite

Dispositifs de départs anticipés (CET senior, abondement congé fin de carrière, rachat trimestre, ...)	Préparation retraite	Mécénat de compétences
Aucun dispositif spécifique	Autre	

Autre :

*Plusieurs réponses possibles*

Selon vous, quelle proportion de professionnels en 2<sup>de</sup> partie de carrière (45 ans et plus) au sein de votre entreprise bénéficie pleinement de ces initiatives ?

La majorité	Environ la moitié	Une minorité	Très peu, voire aucun
-------------	-------------------	--------------	-----------------------

Quels sont les 3 principaux freins au déploiement d'actions pour le maintien dans l'emploi des salariés en seconde partie de carrière ?

Manque de moyens	<b>Glissez-déposez vos réponses ici</b>
Priorité donnée aux nouvelles recrues	
Peu de possibilité de reclassement interne	
Réticences des seniors à la mobilité interne	
Réticences des seniors à se former	
Coûts des rémunérations	
Risques d'inaptitudes, usure professionnelle	
Difficultés de cohabitation intergénérationnel	
Difficultés de management des seniors	
Séréotypes des managers vis-à-vis des seniors	
Autre	

Autre :



Est-ce que la réforme des retraites a changé vos pratiques en matière de politique senior ?

Oui

Non

De quelle façon ?

Décalage dans le temps des dispositifs de départs aménagés

Mise en place d'actions en faveur du maintien dans l'emploi

Mise en place d'actions en faveur du recrutement de seniors

Autre(s)

Autre(s) :

*Plusieurs réponses possibles*

Pour quelle raison ?

Tapez votre texte ici

Quelles sont les 3 principales raisons qui favorisent le déploiement d'actions pour le maintien dans l'emploi pour les salariés en seconde partie de carrière ?

Pénurie de main d'œuvre

Valeur des compétences des seniors

Maintien des compétences clés dans l'organisation

Richesse de l'expérience des seniors

Responsabilité sociale en tant qu'employeur

Réduction des coûts de recrutement

Autre

Glissez-déposez vos réponses  
ici, et ordonnez-les

Autre :



# Prévention des inaptitudes

Avec quels acteurs travaillez-vous sur le sujet de la prévention des inaptitudes ?

Médecin du travail	Managers	Préventeurs
Ergonomes	Psychologues du travail	Acteurs institutionnels Carsat, CRAM, DREETS...
Aucun	Autre(s) acteurs / Acteurs spécialisés	

Autre(s) acteurs / Acteurs spécialisés :

*Plusieurs réponses possibles*

Quels types d'action mettez-vous en œuvre ?

Communication sur le compte professionnel de prévention (C2P)	Financement d'actions par le fonds d'usure professionnelle (FIPU)
Actions de prévention sur les RPS et les TMS	Non exposition des seniors aux risques (reconversion professionnelle)
Autre	

Autre :

*Plusieurs réponses possibles*

Quelles actions financez-vous par le Fonds d'Usure Professionnelle (FIPU) ?

Tapez votre texte ici

---



Le C2P a-t-il été utilisé pour des actions de formation ou de mise en place de temps partiel ?

Oui

Non

Pour quels types d'actions ?

Tapez votre texte ici

Si vous souhaitez participer à la suite de ce projet et être tenu au courant de ses résultats, merci de laisser vos coordonnées.

NOM - Prénom

Tapez votre texte ici

Fonction

Tapez votre texte ici

Mail

Tapez votre texte ici

Numéro de téléphone

Tapez votre texte ici

Page de remerciements

Merci pour votre participation à cette enquête !