

Le vieillissement au travail dans le secteur de l'agroalimentaire

Retours d'un atelier de recherche

AUTEURS :

F. Idriss, J. Shettle, Information juridique, département Études, veille et assistance documentaires (EVAD), INRS

B. Delecroix, département des Sciences appliquées au travail et aux organisations (SATO), INRS

EN RÉSUMÉ

Le projet de recherche «*L'employabilité sanitaire en question et en action*» (ESQA) s'est intéressé à la prise en compte du vieillissement au travail et de l'emploi des salariés expérimentés, à travers le traitement de ces questions dans les accords de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) du secteur agroalimentaire, les représentations et politiques des ressources humaines à l'égard des salariés expérimentés, les enjeux de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) des travailleurs âgés pour les services de prévention et de santé au travail (SPST), ainsi qu'aux évolutions démographiques à l'horizon 2050 et leurs implications pour le travail et l'emploi.

MOTS CLÉS

Agriculture /
Agriculteur /
Vieillessement /
Travailleur âgé /
Maintien dans
l'emploi

1. Rapports entre
emploi (et maintien
en emploi) et santé.

Le projet de recherche ESQA (employabilité sanitaire¹ en question et en action), financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR), explore les stratégies et programmes d'anticipation, de prévention et de préservation de la santé des salariés en entreprise. Il analyse les « mises en action » de l'employabilité sanitaire, les représentations de la santé qu'elles portent, les acteurs impliqués et les outils mobilisés, notamment dans le cadre du dialogue social. Porté par une approche interdisciplinaire associant droit, sociologie, économie et médecine du travail, ESQA ambitionne de constituer un corpus de connaissances de référence sur l'employabilité sanitaire en France (démarche qualitative) et en Europe (exploitation de bases statistiques européennes). Plus fondamentalement, le projet contribue à éclairer les dynamiques de l'employabilité sanitaire et les transformations qu'elle induit en matière de santé et bien-être au travail, de vieillissement professionnel et, en filigrane, de conditions de vie au travail, dans un contexte où les entreprises assument un rôle sociétal croissant. Coordonné par M. Del Sol, professeure de droit à l'Université de Rennes (laboratoire IODE, UMR CNRS 6262), et A.S. Ginon, professeure de droit à l'Université Nice Côte d'Azur (laboratoire Gredeg, UMR CNRS 731), le projet réunit plusieurs partenaires académiques. Grâce à son expertise en prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail, l'INRS y est associé en tant qu'expert et organise chaque année une journée d'ateliers-débats sur des thématiques communes. Après une première édition en 2023 sur les organismes complémentaires d'assurance maladie [1] et une deuxième en 2024 sur la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) et le rôle des services de prévention et de santé au travail (SPST) [2], la journée du 14 octobre 2025 a porté sur la question du vieillissement au travail, à travers une analyse du secteur de l'agroalimentaire.

Le vieillissement au travail dans le secteur de l'agroalimentaire

Retours d'un atelier de recherche

Ce secteur a été retenu comme terrain d'analyse privilégié car il cumule des contraintes physiques élevées (gestes répétitifs, port de charges, ambiances thermiques extrêmes), des tensions structurelles de recrutement et un vieillissement marqué des effectifs, ce qui en fait un cas emblématique pour étudier les défis concrets de l'employabilité sanitaire face au vieillissement de la population active.

La journée d'étude du 14 octobre 2025 s'est tenue à un moment charnière, quelques jours avant l'entrée en vigueur de la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relative à l'évolution du dialogue social, qui transpose notamment l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 relatif à l'évolution du dialogue social. Cette loi instaure une obligation de négociation triennale (ou quadriennale par accord de méthode, c'est-à-dire un accord aménageant le calendrier et les modalités de la négociation), autonome de la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés. Elle vise, plus généralement, à favoriser le maintien en emploi des salariés expérimentés et l'aménagement des fins de carrière ainsi qu'à préparer la seconde partie de carrière, notamment en renforçant l'articulation entre les visites médicales de mi-carrière réalisées par les SPST et les entretiens de parcours professionnel.

La journée constitue ainsi un point de référence essentiel pour établir un état des lieux de la situation préexistante à l'entrée en vigueur

de la loi sur les salariés expérimentés et appréhender les évolutions attendues dans la prise en compte du vieillissement au travail et de l'employabilité sanitaire.

Cet article restitue la teneur des échanges de ce troisième atelier-débat qui a réuni les membres du projet ESQA. Les échanges se sont organisés autour de quatre présentations. La première, proposée par M. Del Sol et J. Prual, stagiaire de recherche au sein du projet ESQA et étudiant du M2 Droit du travail et de la protection sociale (Université de Rennes), a examiné la prise en compte des problématiques de santé et de vieillissement des seniors dans les accords de GEPP du secteur agroalimentaire. La deuxième, présentée par B. Gosse, maître de conférences en sciences de gestion (Université de Rouen), a dressé un bilan des politiques des ressources humaines (RH) à l'égard des salariés expérimentés à partir d'une enquête auprès de directeurs RH (DRH) de divers secteurs. La troisième, par G. Lecomte-Ménahès, post-doctorante en sociologie (Labers, Université de Brest), a analysé les enjeux de PDP des travailleurs âgés pour les SPST. Enfin, la quatrième, par J. Clerté, chargée de veille et prospective (INRS), et M. Malenfer, responsable de la mission « *veille et prospective* » (INRS), a restitué des travaux sur les évolutions démographiques à l'horizon 2050, avec un focus sur le secteur agroalimentaire.

QUELLE PRISE EN COMPTE DES PROBLÉMATIQUES DE SANTÉ ET DE VIEILLISSEMENT DES « SENIORS » DANS LES ACCORDS DE GEPP ? RETOUR SUR UNE ANALYSE D'ACCORDS D'ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE

La présentation de J. Prual et de M. Del Sol s'appuie sur l'analyse d'un corpus de vingt-six accords de GEPP conclus dans le secteur agroalimentaire depuis le vote de la loi du 14 avril 2023 portant réforme des retraites. Elle vise à déterminer si l'employabilité sanitaire – entendue comme maintien en emploi compatible avec l'état de santé – reçoit une traduction normative dans la négociation collective.

Partant du constat d'un allongement des carrières et d'une intensification des contraintes physiques dans ce secteur, l'étude pose comme hypothèse que les entreprises sont contraintes d'internaliser les enjeux de santé liés au vieillissement, au-delà de la gestion des inaptitudes médicales. Cependant, les résultats révèlent une prise en compte contrastée et souvent limitée des salariés âgés. Cette faible mobilisation peut s'expliquer par le caractère facultatif de la négociation sur l'emploi des seniors jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025. Ainsi, près de 30 % des accords étudiés ne comportent aucune stipulation relative à l'emploi des salariés âgés. Quant aux autres, ils se bornent parfois à rappeler les dispositifs légaux existants (retraite progressive, temps partiel de fin de carrière) sans les enrichir

de manière significative ; mais une majorité d'entre eux améliore les dispositifs légaux de fin de carrière (comme le temps partiel de fin de carrière, parfois assorti d'une majoration de rémunération et d'un maintien des cotisations retraite). L'étude montre également que, dans les accords de GEPP, lorsqu'il est question de seniors, il est question de santé ; c'est donc sous le prisme de la santé (altérée) qu'est pris en compte l'emploi des seniors dans ce type d'accords, beaucoup plus rarement sous celui du développement des compétences, de la formation ou de la mobilité interne permettant de soustraire le salarié à des postes physiquement contraignants.

Pour autant, la prévention primaire – c'est-à-dire l'action sur l'organisation du travail et la réduction des expositions – demeure souvent déclarative et sans engagements opérationnels concrets. Ainsi, par exemple, si la question de la prise en compte de l'exposition aux facteurs de risque professionnels est centrale dans les accords analysés, les dispositifs tendent à favoriser des mécanismes de mise en retrait (temps partiel, cessation anticipée) plutôt que des mesures visant à rendre le travail soutenable tout au long du parcours professionnel. Il s'agit davantage de compensation que de prévention. Ainsi, l'analyse met en évidence une prise en compte réelle mais ambivalente du vieillissement dans les accords de GEPP du secteur agroalimentaire : réelle, parce que les dispositifs de fin de carrière sont nombreux dans un contexte de recul de l'âge légal de départ à la retraite ; ambivalente, car ils traduisent davantage une gestion des conséquences de l'exposition aux facteurs de risque professionnels qu'une transformation en profondeur des conditions de

travail. Or l'enjeu majeur, au regard de l'employabilité sanitaire, réside précisément dans ce déplacement d'une logique de réparation vers une logique de soutenabilité des parcours professionnels.

Cette orientation interroge la capacité des accords de GEPP à intégrer pleinement une logique d'employabilité sanitaire et ce d'autant que le rôle des services de prévention et de santé au travail n'y est quasiment jamais évoqué.

Cette absence contraste avec l'ambition affichée, tant par l'ANI du 14 novembre 2024 que par la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025, de mieux articuler les visites médicales de mi-carrière réalisées par les SPST et les entretiens professionnels (rebaptisés entretiens de parcours professionnel), afin d'aborder dans ces derniers les mesures individuelles suggérées par le médecin du travail (adaptations de missions ou de poste).

La réintroduction, par cette loi, d'une obligation de négociation sur l'emploi, le travail et les conditions de travail des salariés expérimentés au moins tous les trois ans dans les entreprises d'au moins 300 salariés pourrait infléchir les pratiques observées, sous réserve d'un véritable investissement des partenaires sociaux et d'une intégration plus substantielle des dimensions de santé au travail.

BILAN DES POLITIQUES RH À L'ÉGARD DES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS À PARTIR D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS D'UN PANEL D'ENTREPRISES

La présentation de B. Gosse propose un bilan des politiques RH à l'égard des salariés expérimentés.

Elle se fonde sur une enquête menée entre mai et décembre 2024 auprès de 35 DRH, complétée par l'analyse partielle d'accords d'entreprise intégrant la notion de senior. Le panel couvre des secteurs variés (banque, assurance, industrie, services) et met en évidence une forte hétérogénéité des pratiques, largement contingente aux métiers et aux caractéristiques des populations salariées.

L'étude met d'abord en lumière l'absence de définition uniforme du statut de senior au sein des entreprises. Les seuils d'âge retenus varient (de 45 à 60 ans), mais l'âge chronologique apparaît insuffisant pour fonder une politique RH cohérente. Les DRH recourent également à des critères d'expérience, d'ancienneté, de performance ou d'étape de carrière. L'âge est appréhendé comme un concept multifactoriel, englobant des aspects biologiques ou fonctionnels (usure, handicap), organisationnels (ancienneté), psychosociaux (auto-perception) et même des aspects liés aux situations familiales et aux styles de vie, ce qui complique toute catégorisation uniforme et rigide.

Le contexte est marqué par la persistance de discriminations liées à l'âge. Selon le 17^e baromètre des discriminations dans l'emploi publié en décembre 2024 du défenseur des droits et de l'Organisation internationale du travail (OIT), un quart des seniors au chômage déclarent avoir été écartés en raison de leur âge, tandis que la moitié des actifs d'au moins 50 ans rapportent des expériences récentes de dévalorisation au travail.

Les représentations des DRH sont ambivalentes : aux stéréotypes négatifs (faible adaptabilité, maîtrise limitée des outils numériques, coût salarial élevé, risque accru

Le vieillissement au travail dans le secteur de l'agroalimentaire

Retours d'un atelier de recherche

d'absentéisme) s'opposent des perceptions positives valorisant l'expertise, la fiabilité, la transmission des savoirs et des compétences, ainsi que l'engagement envers l'entreprise. Cette ambivalence se traduit par un décalage notable entre les freins perçus par les recruteurs et ceux exprimés par les candidats, conduisant à des recommandations claires : former les recruteurs à la lutte contre la discrimination et accompagner les seniors dans la mise en valeur de leurs compétences.

La question centrale est celle de l'employabilité, entendue comme capacité dynamique à obtenir, conserver ou retrouver un emploi, résultant d'interactions entre ressources individuelles et contextes organisationnels. L'analyse distingue employabilité perçue (sentiment subjectif mesuré par des échelles déclaratives) et employabilité réelle (appréciée au regard des trajectoires effectives), en soulignant les limites d'une évaluation strictement objective.

En matière de recrutement, la majorité des entreprises revendique une approche indifférenciée fondée sur la compétence (« *ne pas voir l'âge* »). Les dispositifs spécifiquement ciblés restent minoritaires (préparation opérationnelle à l'emploi [POE], CDD seniors, aménagement des conditions d'accès à certains accords de fin de carrière pour éviter un effet dissuasif à l'embauche). Les politiques de formation s'organisent autour de trois axes : des actions spécifiques (notamment sur les outils numériques ou la transmission intergénérationnelle des savoirs), des dispositifs de préparation au départ en retraite ainsi que des dispositifs non différenciés alignés sur les besoins exprimés lors des entretiens annuels. Enfin,

la gestion des fins de carrière combine le maintien dans l'emploi (entretiens spécifiques, mobilité renforcée après 50 ans, aménagement du temps de travail, ménagement de compétences, statuts d'ambassadeur ou de consultant), l'anticipation des départs (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC], transfert des compétences, information retraite) et aménagements de poste individualisés.

La présentation conclut en proposant une typologie des relations d'emploi croisant le niveau d'engagement du salarié (implication, loyauté, motivation à rester ou à évoluer) et son degré d'employabilité (capacité réelle ou perçue à se maintenir ou à rebondir sur le marché du travail). Elle propose également une lecture des cultures organisationnelles face à l'âge, inspirée des travaux d'A.M. Guillemand, qui analyse comment les représentations collectives de l'âge au sein de l'entreprise influencent les pratiques RH et les trajectoires en fin de carrière. Les recommandations de l'intervenante mettent l'accent sur trois leviers principaux : adapter les politiques RH aux profils individuels d'engagement et d'employabilité des salariés expérimentés ; assurer une communication interne claire et cohérente sur les enjeux d'emploi et de maintien des seniors (valorisation des compétences, perspectives de carrière, dispositifs existants) ; formaliser des indicateurs précis permettant de mesurer l'effectivité réelle des engagements en faveur de l'emploi et du maintien des salariés expérimentés.

PDP DES TRAVAILLEURS ÂGÉS : QUELS ENJEUX AU SEIN DES SPST ?

La présentation de G. Lecomte-Ménahès analyse le rôle des SPST dans la PDP des travailleurs âgés. La question centrale porte sur la capacité des SPST à articuler le maintien en emploi, l'adaptation des postes et l'accompagnement social, dans un contexte marqué par le vieillissement croissant de la population active et des flux significatifs de départs en retraite pour inaptitude médicale (environ 100 000 par an au niveau national selon l'Inspection générale des affaires sociales [Igas]).

La loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail a consolidé les outils de prévention (visite de mi-carrière, rendez-vous de liaison, essai encadré, cellule PDP), sans remettre en cause la compétence historique du médecin du travail en matière d'appréciation de l'aptitude médicale au poste, entendue depuis 1946 comme la capacité d'un salarié à occuper un emploi au regard de son état de santé.

L'étude s'appuie sur deux terrains empiriques contrastés : un SPST autonome, intégré à un grand groupe de construction navale (1 500 salariés, 3 médecins du travail, 5 infirmiers de santé au travail [Idest], service hygiène, sécurité, environnement [HSE], cellule PDP créée en 2023), et un SPST inter-entreprises (22 000 entreprises adhérentes, environ 300 000 salariés suivis, 70 médecins du travail, 40 Idest, 20 intervenants en prévention des risques professionnels [IPRP] et 40 conseillers en prévention, cellule PDP créée en 2024). Dans le SPST autonome, marqué par une proportion élevée

de salariés de production de plus de 45 ans (37 %), l'activité demeure centrée sur la prévention primaire et les aménagements de poste, bien qu'une hausse des inaptitudes médicales soit observée. À l'inverse, dans le SPST interentreprises, l'inaptitude médicale est un acte fréquent, notamment pour les salariés âgés.

Ces évolutions traduisent une concentration de l'activité médicale sur les situations où l'altération de l'état de santé compromet le maintien en emploi. La substitution des visites d'aptitude généralisées par des visites d'information et de prévention a concentré l'intervention des médecins du travail sur les salariés présentant des difficultés avérées de conciliation entre le travail et la santé. L'inaptitude médicale intervient alors en clôture d'un processus où les possibilités d'aménagement ont été épuisées, notamment pour des salariés âgés exposés à des contraintes physiques durables.

Les cellules PDP constituent l'un des cadres de traitement de ces situations, des plus complexes notamment. Elles associent médecins du travail, assistants sociaux et conseillers spécialisés afin d'évaluer conjointement les capacités fonctionnelles et les compétences en vue d'un maintien ou d'un reclassement. Tandis que la PDP constitue un pivot entre la prévention, le reclassement et l'accompagnement social, le vieillissement des salariés concentre l'activité médicale sur l'inaptitude médicale.

Les pratiques révèlent également des tensions entre médecins du travail et services RH face aux contraintes organisationnelles et productives, ainsi qu'une réticence persistante de certains médecins à déléguer la dimension

sociale de l'accompagnement, à l'exception des professionnels plus jeunes, familiarisés avec la pluridisciplinarité.

Ainsi, la PDP des travailleurs âgés repose sur un *continuum* allant de la prévention primaire (aménagement des postes, réduction de l'exposition aux facteurs de risques professionnels) à l'accompagnement social *via* la cellule PDP lorsque le maintien sur le poste devient incertain ou impossible. Les SPST jouent un rôle pivot, mais la possibilité de concilier la santé, le maintien en emploi et les contraintes productives dépend étroitement de la bonne volonté des employeurs et de la coordination de la pluridisciplinarité interne, articulée aux partenaires extérieurs. L'expérience montre que la montée en puissance des cellules PDP interroge l'autonomie professionnelle des médecins du travail et redéfinit les frontières traditionnelles de leur rôle.

RETOUR SUR LES TRAVAUX DE VEILLE ET PROSPECTIVE (ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES À 2050, QUELS ENJEUX : FOCUS SUR LE SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE)

La présentation de J. Clerté et de M. Malenfer restitue des travaux de veille et de prospective fondés sur des analyses rétrospectives (données de l'Institut national de la statistique et des études économiques [Insee]) et des projections à l'horizon 2050, visant à anticiper les effets des évolutions démographiques sur le travail et l'emploi, avec un focus sur l'industrie agroalimentaire. La démarche combine

une lecture historique des transformations de la structure par âge de la population française et une modélisation prospective intégrant plusieurs variables clés : durée des carrières, état de santé de la population active, politiques migratoires et mobilisation de la main-d'œuvre jeune.

Les projections mettent en évidence une poursuite du vieillissement de la population active, combinée à une augmentation de la prévalence des maladies chroniques. Les données, issues notamment de la cohorte Constances², mettent en évidence le lien étroit entre conditions de travail et dégradation de l'état de santé auto-déclaré. Cette dynamique accroît les risques d'usure professionnelle, de troubles musculosquelettiques, d'arrêts de travail prolongés, de temps partiels pour invalidité et de licenciements pour inaptitude médicale, interrogeant ainsi la soutenabilité des formes d'organisation du travail et des parcours professionnels dans un contexte d'allongement des carrières.

Deux scénarios contrastés sont envisagés. Le premier repose sur un maintien en emploi réussi des travailleurs de plus de 60 ans. Il suppose des investissements organisationnels et technologiques significatifs, notamment entre 2025 et 2035, dans un contexte marqué par la hausse des coûts des matières premières, les enjeux de souveraineté alimentaire et l'augmentation du coût du travail. Dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par de fortes contraintes physiques et des tensions structurelles de recrutement, cela impliquerait le déploiement d'aides mécaniques pour réduire le port de charges, la rotation des postes afin de diversifier les contraintes biomécaniques et, plus largement,

2. www.constances.fr/

Le vieillissement au travail dans le secteur de l'agroalimentaire

Retours d'un atelier de recherche

l'automatisation et la robotisation plus poussées des processus.

Le second scénario envisage une dégradation de la santé des seniors, couplée à une difficulté persistante à attirer et retenir une main-d'œuvre jeune, conduisant à une baisse de productivité et à une désorganisation accrue. La charge de travail se reporterait alors sur des populations déjà exposées à des formes de vulnérabilité (jeunes, travailleurs immigrés, intérimaires), risquant d'alimenter un cercle vicieux en matière de santé et de sécurité au travail, tout en posant des questions de discrimination et de fragmentation du collectif de travail.

Les enjeux identifiés sont multiples : attractivité des métiers (sinistralité, rejet du travail répétitif à la chaîne), santé publique (prise en compte des maladies chroniques), équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, coexistence intergénérationnelle de valeurs différentes, recours accru à la main-d'œuvre immigrée et vulnérabilité spécifique des très petites entreprises (TPE) face à ces mutations.

Ces travaux soulignent que l'enjeu n'est pas seulement quantitatif (compensation d'une décroissance relative de la population active), mais aussi qualitatif : adapter les

organisations du travail et les politiques de santé au travail à une population active vieillissante et hétérogène dans ses capacités fonctionnelles, afin d'éviter que l'allongement des carrières ne se traduise par une intensification de l'usure professionnelle et une fragilisation structurelle de certains secteurs exposés, comme l'agroalimentaire.

CONCLUSION

Cet atelier ESQA du 14 octobre 2025 a mis en lumière les défis structurels que le vieillissement au travail pose à l'employabilité sanitaire, de manière particulièrement aiguë dans le secteur agroalimentaire où les contraintes physiques, les tensions de recrutement et le vieillissement prononcé des effectifs amplifient les risques d'usure et de désinsertion professionnelles.

Les quatre présentations ont montré que les réponses actuelles restent souvent réactives et insuffisamment préventives, privilégiant la gestion des conséquences plutôt que la transformation durable des organisations et des parcours professionnels.

L'enjeu central est donc d'anticiper les évolutions démographiques et législatives par une approche proactive, intégrée et pluridisciplinaire, associant les compétences d'acteurs internes et externes à l'entreprise, notamment les SPST (et leur cellule PDP), les services RH et les partenaires sociaux, afin de favoriser un maintien en emploi soutenable et de préserver la santé tout au long de la vie active.

BIBLIOGRAPHIE

1 | SHETTLE J, DELECROIX B -

Les enjeux de l'arrivée de nouveaux acteurs sur le terrain de la prévention des risques professionnels. Retours d'un atelier de recherche. *Pratiques et métiers TM 82. Réf Santé Trav.* 2024; 179: 33-37.

2 | SHETTLE J, DELECROIX B -

La place des services de prévention et de santé au travail dans la prévention de la désinsertion professionnelle. Retours d'un atelier de recherche. *Pratiques et métiers TM 86. Réf Santé Trav.* 2025; 183: 37-41.